

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SULAMITA ALENCAR RAMOS HURTADO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO B2B NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - COMO
ALCANÇAR DESEMPENHO SUPERIOR ATRAVÉS DE CONFIANÇA E
COMPROMETIMENTO**

CURITIBA

2018

SULAMITA ALENCAR RAMOS HURTADO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO B2B NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - COMO
ALCANÇAR DESEMPENHO SUPERIOR ATRAVÉS DE CONFIANÇA E
COMPROMETIMENTO**

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista. Curso de MBA
em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências
Sociais e Aplicada, da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

CURITIBA

2018

GESTÃO DE RELACIONAMENTO B2B NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - COMO ALCANÇAR DESEMPENHO SUPERIOR ATRAVÉS DE CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO

Sulamita Alencar Ramos Hurtado

RESUMO

Este estudo é direcionado ao efeito da confiança e do comprometimento no relacionamento B2B (*business to business*) entre comprador e fornecedor, tomando como fator influenciador a qualidade e precisão na troca de informações e comunicação entre departamentos de suporte de projeto na indústria automotiva. O trabalho da pesquisa tem foco em uma indústria do setor automotivo – Tier1 – global e de grande porte, com o objetivo de alcançar desempenho superior e criar valor através do relacionamento B2B de longo prazo.

Este artigo demonstra, com apoio em fundamento teórico, empírico e coleta e análise de dados, os fatores-chave de relacionamento que auxiliam na melhora do desempenho do setor de compras e da organização como um todo. Este tema foi eleito porque possui concreta fundamentação teórica e empírica, tem constante referência por acadêmicos em trabalhos apresentados em artigos e outras importantes publicações e precisa ser melhor desenvolvido nas indústrias globais do setor automotivo.

O desenho da pesquisa é apresentado por meio de hipótese levantada com base na literatura teórica de pesquisas anteriores nesta área. Um quadro conceitual é estabelecido para determinar a estrutura da intervenção, interligando os fatores-chave envolvidos no relacionamento B2B.

O estudo demonstra como a qualidade da comunicação e a troca de informações internas afetam diretamente a confiança e o comprometimento dos fornecedores em relação à indústria compradora, esses sendo fatores-chave na obtenção e manutenção dos relacionamentos colaborativos B2B de longo prazo.

Conforme o material teórico levantado, demonstrou-se fundamental que haja satisfação no relacionamento B2B para extrair o comprometimento e a confiança dos fornecedores da indústria automotiva e, como consequência, alcançar as metas de desempenho desejadas.

Palavras-chave: Relacionamento; Confiança; Comprometimento; Comunicação; Troca de Informações Desempenho.

ABSTRACT

This study is driven to the effect of trust and commitment of the B2B buyer-supplier relationship, taking as an influencing factor the quality and accuracy in the exchange of information and communication between the project supporting departments and internal stakeholders in the automotive industry. The research paper is focused on one automotive industry - Tier1 - global and large, with the goal of achieving superior performance and creating value in the long-term B2B relationship.

This paper demonstrates, with theoretical basis and through data collection and analyses, the key relationship factors that help to improve the performance of procurement and of the organization as a whole. This topic was chosen because it has concrete theoretical and empirical foundations, it is constantly referenced by academics in papers, articles and other important publications and needs to be better developed in the global automotive industry.

The research design is presented by the hypothesis raised based on the theoretical literature of previous research studies in this area. A conceptual framework is established to determine the structure of the intervention interconnecting key factors involved in the B2B relationship.

The study demonstrates the effect that the quality of communication and the exchange of internal information have on trust and commitment of suppliers to the purchasing industry, which are key factors in obtaining and maintaining long-term B2B collaborative relationships.

According to the empirical literature raised, it has been proven to be essential that there is satisfaction in the B2B relationship to extract commitment and trust from suppliers in the automotive industry and as a consequence achieve the desired performance goals.

Key-words: Relationship; Trust; Commitment; Communication; Information Sharing; Performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	FUNDAMENTO DO ESTUDO	6
1.2	DESEMPENHO NO SETOR DE COMPRAS	8
1.3	PERFIL DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA TIER1- FOCO DO ESTUDO	11
1.4	DESCRIÇÃO DO DESAFIO	12
1.5	OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.5.1	Objetivo geral deste estudo.....	14
1.5.2	Objetivos específicos.....	15
1.6	VALOR DO ESTUDO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1	INTRODUÇÃO.....	17
2.2	VISÃO GERAL DA RELAÇÃO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR NO SETOR AUTOMOTIVO.....	17
2.3	UMA REVISÃO DE MODELOS DE GOVERNANÇA, CAPITAL HUMANO, RISCOS E INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO	18
2.3.1	Escolha de governança.....	19
2.3.2	Capital humano.....	23
2.3.3	Riscos e investimentos no relacionamento entre comprador e fornecedor.....	25
2.4	REVISÃO DE FATORES-CHAVE PARA O RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.4.1	Confiança	27
2.4.2	Comunicação	30
2.4.3	Comprometimento.....	31
2.4.4	Cooperação e objetivos mútuos	33
2.4.5	Poder	34
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	CONCEITO.....	36
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.3	UNIVERSO / AMOSTRA	37
3.4	PROCEDIMENTO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	38
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	40

4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1	TAXA DE RESPOSTA.....	41
4.2	INFORMAÇÕES GERAIS	41
4.3	O RELACIONAMENTO B2B COMPRADOR-FORNECEDOR E OS FATORES-CHAVE.....	45
4.3.1	Confiança	46
4.3.2	Comprometimento.....	48
4.3.3	Cooperação.....	50
4.3.4	Manutenção da relação B2B a longo prazo.....	51
4.3.5	Comportamento Oportunista.....	52
4.3.6	A troca de informações e comunicação interna	53
4.3.7	Desempenho	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
5.1	ANÁLISE DE RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	58
5.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	62
5.3	FUTURAS PESQUISAS	62
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES DE PROJETO	68
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES	70
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES DE <i>COMMODITY</i>	72
	APÊNDICE D – CARTA DE INFORMAÇÕES DA PESQUISA PARA COMPRADORES.....	74
	APÊNDICE E – CARTA DE INFORMAÇÕES DA PESQUISA PARA FORNECEDORES.....	76
	APÊNDICE F – E-MAIL PARA COMPRADORES DE <i>COMMODITY</i> PEDINDO REFERÊNCIA DE FORNECEDORES PARA RESPONDER QUESTIONÁRIO.....	78
	APÊNDICE G – E-MAIL PARA FORNECEDORES PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO.....	79
	APÊNDICE H – E-MAIL PARA COMPRADORES DE PROJETO PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO.....	80
	APÊNDICE I – E-MAIL PARA COMPRADORES DE <i>COMMODITY</i> PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO.....	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 FUNDAMENTO DO ESTUDO

Há alguns anos, quando as indústrias enfrentavam uma crise econômica, as receitas de muitas empresas foram drasticamente afetadas. Isso fez com que as empresas sobreviventes tomassem algumas ações drásticas. Os pesquisadores neste momento focaram principalmente em demonstrar como um relacionamento cooperativo comprador-fornecedor poderia trazer vantagens competitivas (KRAUSE; ELLRAM, 2014).

Como é difícil quantificar os benefícios financeiros desses investimentos, pouco esforço foi feito nessa direção. As empresas ainda se deparam com o desafio de como medir o valor, então esses resultados ainda não fazem parte da medição de desempenho dos compradores e as medidas de desempenho do fornecedor são igualmente insuficientes, desalinhadas ou não refletem os requisitos reais da organização (TYNDALL, ET AL., 1998). A gestão de compras precisa pensar de forma mais ampla – organizacional – para demonstrar valor agregado e inovação. É necessário encontrar e destacar os casos de sucesso que foram atingidos através de relacionamentos comprador-fornecedor em vez de apontar as falhas das metas não alcançadas (MORGAN; HUNT, 1994).

Pesquisas anteriores também demonstram que as relações podem ser frágeis devido a incertezas e riscos e podem ter resultados diferentes em situações sob estresse severo; alguns emergem mais fortes, outros mais reticentes, de modo que é necessário estudar e compreender esse casos para determinar quais fatores influenciam a interdependência em relacionamentos e como a indústria pode evitar o comportamento oportunista (KRAUSE; ELLRAM, 2014).

Desde alguns anos, a área de compras está mudando. Os compradores não podem se concentrar mais apenas no melhor custo, sendo necessário se concentrar na apropriação total de custos. Portanto, existem necessidades adicionais para uma compra estratégica: diminuir o risco; aproveitar a tecnologia de fornecedores e as capacidades de inovação, melhorar a qualidade a capacidade e flexibilidade de entrega. Isso permite que as empresas obtenham benefícios em custos e ainda evitem reduções na mão de obra (DAY, 2000).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo “Relatório de Pesquisa Global SRM 2017” da Consultoria *State of Flux*, apenas 10% das empresas aplicam SRM (*Supplier relationship management*), 89% dos líderes dessas empresas entendem seu valor para a realização das estratégias da empresa, porém 74% das empresas não o aplicam. A pesquisa descobriu que o direcionamento principal das empresas ainda é reduzir custos e evitar aumentos, seguido de gerenciamento de risco e, após, de vantagem competitiva. Os pesquisadores também entenderam a perspectiva de um valor mais amplo de SRM, como melhorar a experiência para o cliente e inovação. É importante que a estratégia SRM defina claramente qual é a proposta de valor, pois isso ainda está ausente em muitas estratégias SRM e na medição de desempenho das empresas.

O desenvolvimento das pessoas tem que andar *pari passu* com a estratégia de SRM para se alinhar com o quadro conceitual do SRM; Isso ainda é pouco explorado ou implantado nas empresas.

A integração de sistemas com fornecedores também é um fator-chave para o SRM, que está sendo pouco desenvolvido no momento¹. Este cenário gerado para economia de custos, que a maioria das empresas aplicou, causou muitas adversidades nos relacionamentos entre os fornecedores da Indústria, criando batalhas entre compradores e fornecedores, nas quais o primeiro sempre tende a ver esse relacionamento como uma situação ideal de ganho-perda; esse método de relacionamento afeta toda a cadeia de suprimentos. Um relacionamento mais próximo, troca de informações precisas e uma comunicação melhor tendem a melhorar a qualidade do produto, reduzir custos em longo prazo, mitigar riscos e reduzir o inventário, além de melhorar o desenvolvimento de um produto de forma consistente (LEE ET AL., 1997; JOHNSTON, ET AL. 2004).

Muitos estudos demonstram que, para atingir maiores níveis competitivos e aumentar a participação de mercado na indústria, é mais eficaz as empresas trabalharem de forma colaborativa com os fornecedores para melhor atender às

¹ Fonte: <https://www.cips.org/en/supply-management/news/2017/november/embrace-entrepreneurial-srm-to-add-value/>, 03 de novembro de 2017. Trata-se de uma pesquisa feita para medir o quanto as empresas valorizam e aplicam a gestão de relacionamento de fornecedores. Nem todos os dados foram colocados no trabalho para não ficar muito extenso. Acessado em 05 de novembro de 2017

expectativas do cliente final e com isso agregar valor e ganhar flexibilidade para as necessidades do mercado (CROTTS; BUHALIS; MARCH, 2000).

FIGURA 1 – TROCAS RELACIONAIS EM MARKETING DE RELACIONAMENTO



FONTE: A autora(2018)

Nota: Adaptação de Morgan e Hunt (1994)

1.2 DESEMPENHO NO SETOR DE COMPRAS

A maioria empresas reconhecem hoje que a função do setor de compras é muito importante para melhorar o desempenho geral da organização. Atualmente, esse desempenho é medido apenas por métricas financeiras na maioria das indústrias: economia de custos, qualidade do fornecedor, métricas de entrega, eficácia de preços e fluxo de estoque².

² Fonte: <https://www.thebalance.com/measuring-purchasing-performance->, 23 de julho de 2017
acessado em 05 de novembro de 2017)

Um número crescente de componentes está sendo comprado fora da organização e as empresas automotivas estão optando por terceirizar cada vez mais, de modo que a chave para uma parceria bem sucedida e uma sólida estratégia de terceirização é entender e comunicar os requisitos e limitações de cada um (TYNDALL ET AL., 1998).

Estudos revelam que as métricas financeiras não são suficientes para medir como o desempenho de compras afeta o negócio da empresa a longo prazo (THOMPSON ET AL., 2007). É necessário criar valor através de métricas que medem as relações sociais confiáveis; conhecimentos cooperativos; compartilhamento de informações entre indústrias e internamente como fonte de inovação (GOLDSMITH; CLUTERBUCK, 1984). Devem ser criadas novas métricas de compras e gestão de fornecedores orientadas para cada modelo de negócios e que meçam o desenvolvimento comportamental colaborativo, pois as equipes de compras de *commodities* dependem da estratégia de negócios da organização para desenvolver estratégias de compras, implementar mudanças e monitorar o desempenho e desenvolver relações altamente colaborativas entre departamentos – em que os riscos e recompensas são suficientemente significativos para definir o desempenho corporativo. As métricas de desempenho das empresas não medem como o nível de conhecimento, maturidade e habilidades interpessoais dos compradores afetam o desempenho da organização como um todo, e é certo que muitos compradores são julgados em métricas que não são propícias para a realização de relacionamentos com *stake-holders* internos e com fornecedores. (TYNDALL, ET AL., 1998).

Na indústria, sabe-se que é essencial para o setor de compras ter uma forte posição de liderança na gestão de fornecedores, tomar decisões não só com base no melhor preço, partilhar conhecimentos específicos sobre processos de melhores práticas com os outros departamentos e entre comprador-fornecedor, ter melhor comunicação e compreensão das necessidades de cada departamento de apoio, eliminar mal-entendidos, encontrar maneiras eficientes de mitigar riscos na cadeia de suprimentos, assumir riscos mútuos e compartilhar recompensas mútuas, criar processos e padrões para solução de problemas e eliminação de recursos excessivos, identificar o equilíbrio das vantagens econômicas para cada participante da relação interna e externa (KALPAN; MORTON, 1992), identificar as habilidades

corretas do comprador - flexíveis e adaptáveis ao trabalho - visando à produtividade e à rentabilidade efetivas (JIN; HOPKINS; WITTMER, 2010) e ter integração funcional com outros departamentos dentro da empresa.

QUADRO 1 - MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE COMPRAS

Objetivos 2017	Peso (Total = 100 %)
Segurança (auditar a segurança nos fornecedores)	5%
Contribuição Lucratividade (<i>savings</i>)	25%
Contribuição do FCF (Fluxo de Caixa)	25%
VAVE (mudanças técnicas)	25%
Estratégia robusta/ Ferramentas / Outros (montar estratégias de fornecedores, acompanhar desempenho de scorecards e gestão de documentos e contratos dos fornecedores)	20%

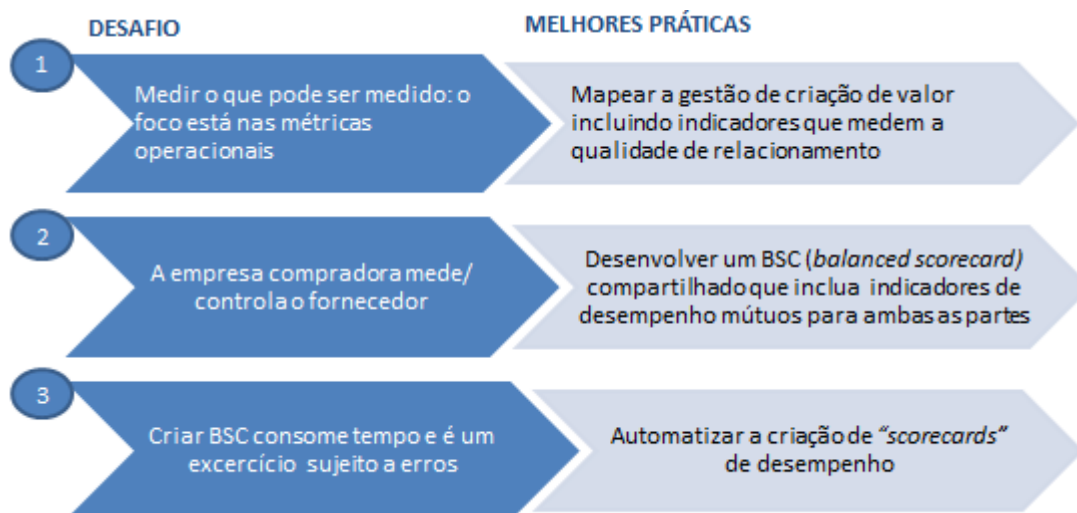
FONTE: O autor (2018)

NOTAS: adaptado das métricas de compras do Tier13 de 2017

Uma série de estudos demonstra que essa abordagem – trabalhar em conjunto com seus fornecedores, de uma maneira mais eficiente do que seria alcançada pelas indústrias individualmente – são alguns dos principais fatores de melhoria do desempenho organizacional das indústrias, (JOHNSTON ET AL., 2004). No entanto, este processo envolve uma curva de aprendizado, em que investimentos em tempo e esforços precisam ser feitos e inúmeras habilidades em ambos os lados precisam ser desenvolvidas para atingir um relacionamento bem sucedido de longo prazo (JAP, 1999).

³ Tier1 é o fornecedor direto (de primeira linha) da montadora (OEM) – nesse caso refere-se à empresa do estudo – esse site explica a diferença e grau de importância dos “tiers” (Tier1; Tier2...etc. na cadeia de suprimentos: <http://smallbusiness.chron.com/tier-1-company-21998.html> , acessado 28.01.2018

FIGURA 2 – GESTÃO DE DESEMPENHO NO RELACIONAMENTO B2B



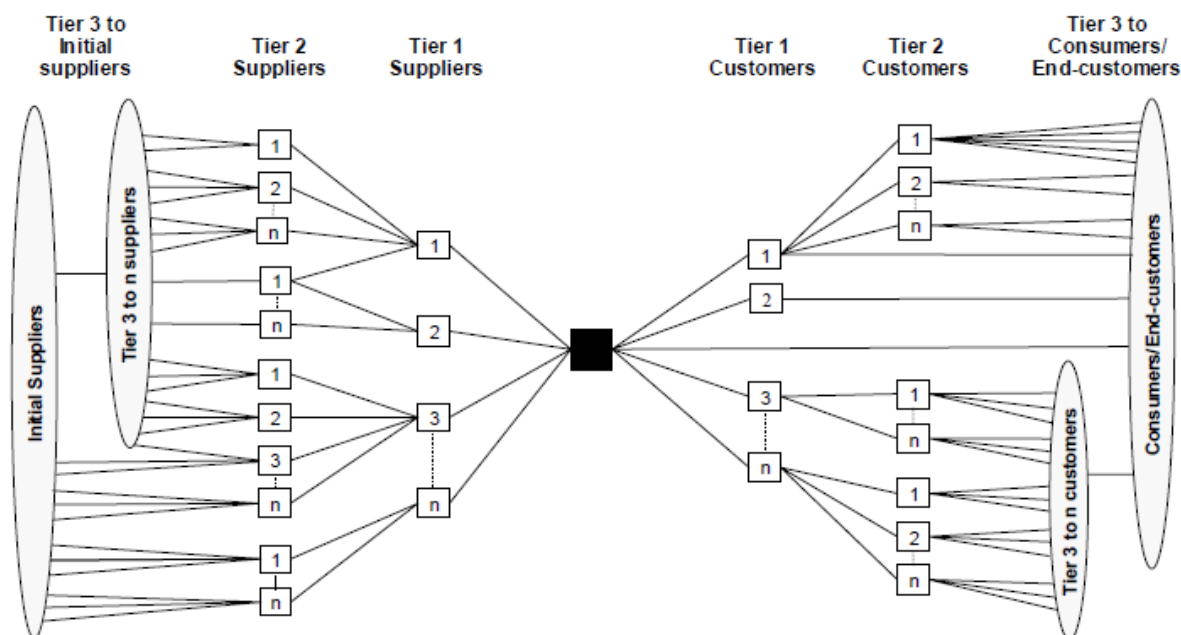
FONTE: Adaptado de PWC - Supplier Relationship Management (2013)

1.3 PERFIL DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA TIER1- FOCO DO ESTUDO

O Grupo – foco desse estudo – tem 124 plantas industriais seguindo uma estratégia de estar próximo dos clientes, pois a proximidade dessa indústria com fabricantes de automóveis em todo o mundo permite que ele atenda as necessidades dos clientes de forma mais dinâmica, combinando o desenvolvimento global e presença local. Essa indústria construiu uma rede com 23 centros de P&D (pesquisa e desenvolvimento) em 13 países.⁴

⁴ O site oficial da indústria encontra-se nesse link <https://www.plasticomnium.com/en/the-plastic-omnium-group/plastic-omnium-around-the-world.html> (acessado 06.02.2018)

FIGURA 3 - CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR AUTOMOTIVO



FONTE: LAMBERT (2014)

1.4 DESCRIÇÃO DO DESAFIO

A estratégia de crescimento e competitividade da indústria – especialmente na área da inovação e tecnologia – está um tanto quanto comprometida se não for seguida por uma forte gestão da estratégia de relacionamento B2B com fornecedores. Identifica-se que há um problema constante na falta de comunicação e falta de qualidade e precisão na troca de informações dentro de uma indústria de grande porte, pois em geral todos estão concentrados em seus próprios objetivos e tarefas sem ter uma visão ampla do negócio e geralmente compartilham da mesma visão de “ganho-perda” em relação ao fornecedor. Portanto essa visão prejudica a construção de relacionamentos colaborativos B2B.

Este estudo tem foco no alcance do desempenho superior e mitigação de riscos na cadeia de suprimentos da indústrias automotiva. Os fornecedores dessa Indústria são classificados em diferentes categorias: alguns fornecedores são especialistas em seus componentes – exclusivos, de alta tecnologia –, de modo que eles têm pouca concorrência e monopolizam o mercado; outros têm componentes simples e muita concorrência no mercado; e outros tem oportunidades de desenvolvimento de parceria para incentivar a inovação. Com a estratégia de relacionamento B2B, cada perfil de fornecedor pode gerar valor de alguma forma à

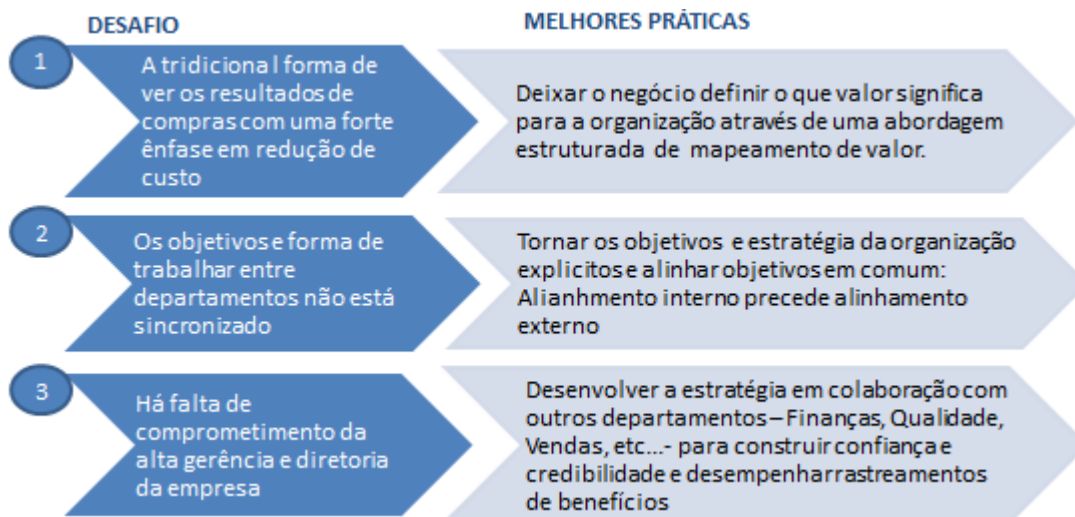
indústria e assim gerar valor total para ambas as empresas que compartilham desse relacionamento sócio profissional. Crook e Combs (2006) sugerem que as duas empresas podem ter benefícios em uma relação colaborativa – o lado mais fraco tem benefícios diferentes do mais forte; para aquele, os benefícios podem ser com qualidade superior do produto, flexibilidades de entrega e menos recursos gastos para atingimento de objetivos. É uma abordagem competitiva que, na visão de Porter (1985) é uma posição lucrativa e sustentável contra os pontos fortes que determinam a concorrência industrial.

O nível de relação colaborativa do fornecedor para com o comprador pode ser atingido de duas formas: através do poder, que influencia o fornecedor a ter “obediência” e colaborar com os objetivos do comprador – esse demanda mais recursos para acompanhamento de atividades do fornecedor (NARAYANAN; NARASIMHAN 2014) –; ou através da confiança gerada por objetivos mútuos e boa comunicação, quando ambas as partes falam a mesma linguagem (MORGAN; HUNT, 1994). O principal desafio envolve a mudança de *mindset* e criação de ferramentas dentro da indústria que auxiliem na troca de informações e aumente a qualidade da comunicação entre departamentos.

Afinal, o desafio é definir métodos e ferramentas de comunicação que salvaguardem as trocas de informação enquanto simultaneamente maximizem os benefícios e aumentem o desempenho para os membros do relacionamento (CANNON; ACHROL; GUNDLACH 2000). Outros desafios que as organizações enfrentam para evoluir na boa gestão de relacionamentos consistem em: ter uma orientação de foco de desempenho para custos e não para valor; falta de competências e habilidades inter-pessoais necessárias para desenvolvimento e gestão de relacionamentos; os objetivos estratégicos da empresa e entre departamentos não estão alinhados com a gestão de relacionamentos. Comunicação aberta e compartilhamentos de informações é uma prática difícil dentro das organizações; o foco muitas vezes entre as partes – internas e externas –

está em “brigar” ao invés de colaborar; engajamento e envolvimento fica limitado à alta direção da empresa; falta de compreensão e entendimento mútuo⁵.

FIGURA 4 – DESAFIOS NOS ALINHAMENTOS DE OBJETIVOS INTERNOS



FONTE: Adaptado de PWC - Supplier Relationship Management (2013)

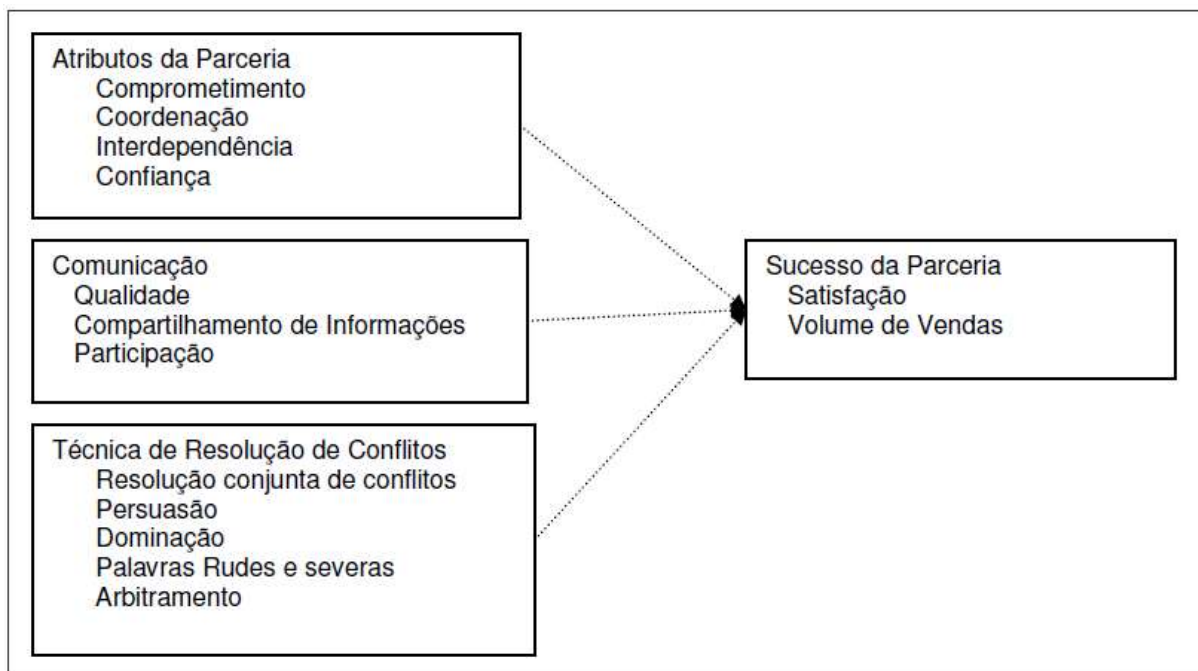
1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.5.1 Objetivo geral deste estudo

O objetivo geral é disseminar a importância da comunicação e troca de informações internas – entre departamentos da indústria – para impulsionar o relacionamento B2B através da confiança e comprometimento, a fim de atingir metas de desempenho da organização. A busca de um desempenho superior engloba outros aspectos além do melhor preço, os quais influenciam no sucesso da organização a longo prazo (BLACK; BOAL, 1994; HOFFMAN, 2000; TZOKAS; SAREN, 2004) e demanda um modelo eficiente a ser seguido para os aspectos operacionais dos relacionamentos (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

⁵ Pesquisa realizada pela empresa PWC em 2013, fonte: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>, acessado em 05 de novembro 2017

FIGURA 5 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DO RELACIONAMENTO B2B



FONTE: MOHR E SPEKMAN (1994)

1.5.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- i. Demonstrar a importancia de aplicar métodos e ferramentas que auxiliem no fluxo de informações entre departamentos da indústria;
- ii. Demonstrar a importância de os compradores desenvolverem relacionamentos internos para melhorar o fluxo de informações e comunicação, e, assim, influenciar fornecedores e fortalecer relacionamentos B2B através de confiança e comprometimento;
- iii. Determinar a influência de fatores-chaves no relacionamento B2B de forma a direcionar o comprometimento, a confiança e a colaboração dos fornecedores para alcançar os objetivos do comprador e da organização;
- iv. Por fim, através do relacionamento B2B, alcançar o desempenho superior no departamento de compras e, conseqüentemente, na organização.

FIGURA 6 - QUADRO CONCEITUAL



FONTE: O autor (2018)

1.6 VALOR DO ESTUDO

Este estudo auxiliar  as indústrias a estabelecerem métodos e boas práticas de comunica o para apoiar o relacionamento B2B comprador-fornecedor de acordo com as características e objetivos específicos da indústria, a fim de alcançar o desempenho superior do comprador, do fornecedor, e da indústria como um todo. Resultados obtidos através de diversos importantes trabalhos acadêmicos demonstram de forma recorrente o valor percebido na constru o de relacionamentos. (WILSON; JANTRANIA, 1994; STORBACKA; STRANDVIK; GR NROOS, 1994; GR NROOS, 1997b; PAYNE; HOLT, 1999; COLLINS, 1999; NAUDÉ; BUTTLE, 2000; HOGAN, 2001)

Outras indústrias não-automotivas também podem se beneficiar deste estudo, adaptando-o ao perfil de sua organização, uma vez que o assunto abrange os efeitos da relação comprador-fornecedor dentro de uma organização.

Este estudo também pode ser usado por outros pesquisadores que desejam se aprofundar no assunto e realizar pesquisas mais extensas ou mais específicas nesta área para outras indústrias e setores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo terá como foco compartilhar a revisão da literatura feita para essa pesquisa. Ele mostrará revisões de diferentes pesquisas empíricas, apontando os principais fatores que influenciam a relação de longo prazo entre comprador-fornecedor e como se beneficiar das diferentes características que implicam neste relacionamento para alcançar desempenho superior e vantagem competitiva (WEBSTER, 1992; DONEY; CANON, 1997).

O estudo também mostrará as dificuldades e riscos que envolvem essa relação. Poder, confiança, colaboração, comunicação, compartilhamento de informações, compromisso, cooperação, metas e valores mútuos, investimento e recompensas, entre outros, são fatores interligados que influenciam a relação comprador-fornecedor (MORGAN; HUNT, 1994; MOORMAN et al., 1992; LAMBERT et al., 1996). Por isso, é importante também determinar a escolha de governança e a estratégia de relacionamentos com os fornecedores para determinar os esforços que serão atribuídos e os investimentos que serão feitos na construção de determinados relacionamentos B2B.

2.2 VISÃO GERAL DA RELAÇÃO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR NO SETOR AUTOMOTIVO

Este estudo identifica uma reformulação na estratégia de gerenciamento do relacionamento entre compradores e fornecedores na indústria com base em melhorias na comunicação e troca de informações internas. A indústria vê o gerenciamento estratégico de fornecedores como um alvo para alcançar resultados

superiores no desempenho de compras e agregar valor para a organização no longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994).

Este estudo demonstra que um relacionamento bem estruturado, em que há confiança, objetivos em comum, compromisso, confiança, comunicação, comprometimento, compartilhamentos mútuos, traz benefícios de longo prazo para as empresas envolvidas. (Bart e Akkermans, 2009).

As empresas devem também especializar seus recursos e se diferenciar nas suas relações com os fornecedores, pois as especificidades de metas, capacidades, exigências ambientais e recursos humanos das empresas são praticamente impossíveis de duplicar de forma precisa, o que cria vantagem competitiva para a organização (JAP, 1999; SMITH, ET. AL., 1999), ao contrário do que acontece na relação transacional⁶, tradicional entre comprador e fornecedor, na qual o fornecedor é visto como o "inimigo" do comprador e o objetivo do comprador é extrair o maior benefício próprio de uma negociação momentânea (curto-prazo). Essa abordagem elimina a confiança (CROTTS; BUHALIS; MARCH 2000) e influencia negativamente a iniciativa de ambas as partes de se engajarem em um comportamento de criação de valor nas questões "não contratáveis", como inovação, qualidade e capacidade de resposta (DYER, 1997).

O objetivo no relacionamento para ambas as partes é criar valor, gerar desempenho superior, incentivar a inovação na indústria e sua cadeia de suprimentos e mitigar riscos, através do desenvolvimento de relações confiáveis, eliminando tarefas e procedimentos desnecessários (WILSON, 1995).

2.3 UMA REVISÃO DE MODELOS DE GOVERNANÇA, CAPITAL HUMANO, RISCOS E INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO

Muitos autores descrevem o relacionamento comprador-fornecedor a partir de diferentes perspectivas; eles têm pontos de vista diferentes e resultados de pesquisa divergentes sobre como as relações comprador-fornecedor contribuem para o desempenho e o sucesso das empresas, descreveram também quais são os

⁶ Para uma diferenciação prática entre relacionamento transacional e relacional: <https://pt.linkedin.com/pulse/transacional-ou-relacional-voc%C3%AA-sabe-diferen%C3%A7as-entre-danilo-mesquita> , acessado em 28 de Janeiro 2018

investimentos e riscos envolvidos. Na sequência, será apresentada a importância da escolha de governança e como o capital humano é um fator crítico para que a estratégia de relacionamento com os fornecedores seja bem sucedida. Abordarei brevemente também a teoria em relação aos riscos e investimentos envolvidos em tais relacionamentos.

2.3.1 Escolha de governança

De acordo com Narayanan and Narasimhan (2014), as empresas devem implantar mecanismos de escolha de governança que identifiquem o aumento na eficiência e redução do oportunismo nos fornecedores, bem como a possibilidade de investimentos recíprocos e compartilhamento de riscos e recompensas, pois esses são fatores-chave para definição da escolha de governança. O comprador pode alcançar vantagem competitiva e explorar como melhorar seu desempenho através de características específicas de fornecedores, podendo decidir entre manter um relacionamento distante ou manter um relacionamento mais próximo com alguns fornecedores, neste último caso se beneficiando da flexibilidade e de certa dependência do fornecedor em relação a ele (HUTT; SPEH, 2002; ELLRAM, 1995) .

O impulso para se construir relacionamentos com fornecedores aumentou à medida que as empresas compradoras buscam outros objetivos que não sejam apenas a redução de custos. Sendo assim, os compradores buscam cada vez mais melhorar o atendimento ao cliente e a competitividade no mercado, desenvolvendo e lançando novos produtos rapidamente, alcançando qualidade superior, sendo eficiente nas entregas, achando soluções para problemas e realinhando investimentos mútuos para alcançar um desempenho superior – um desempenho ágil (FRAM, 1995; NARAYANAN; NARASIMHAN, 2014).

Tyndall et al. (1998) teorizam que, com cada vez mais peças, materiais, bens e serviços adquiridos fora da organização, as empresas estão repensando a estratégia de suas relações com fornecedores. Empresas que pensam que “os vencedores não podem existir sem perdedores” comercializam ganhos a curto prazo colocando em risco a relação no longo prazo. O estudo demonstra que os fornecedores estão objetivando minimizar suas relações com esse perfil de clientes, defende que colaboração - não competição - ganha guerras empresariais, e uma

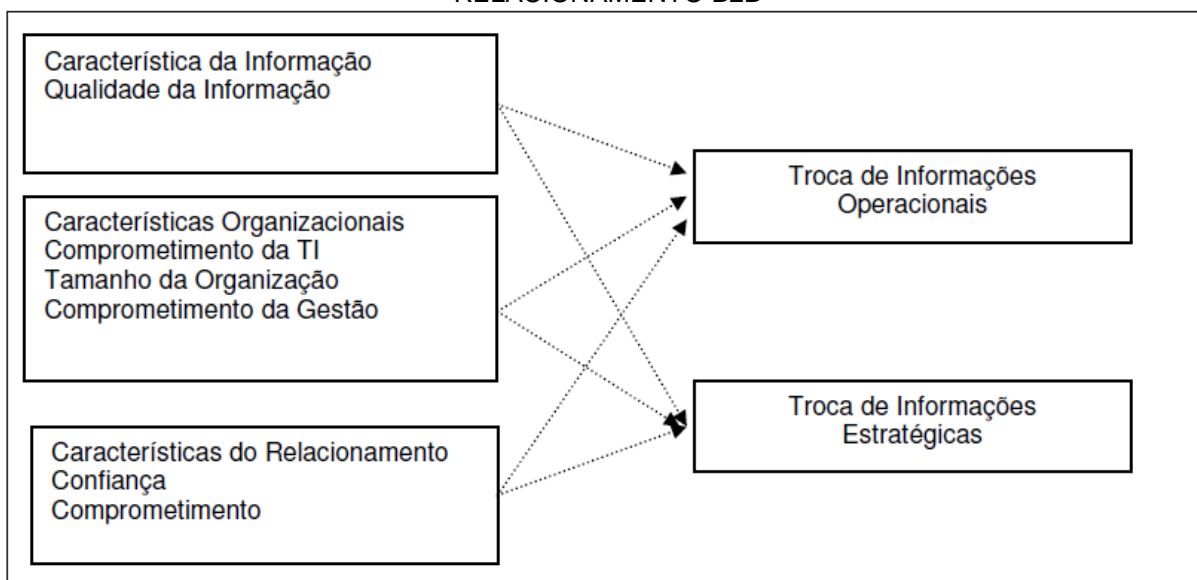
estratégia em compras bem elaborada pode reduzir o custo de compras externas (componentes e matéria prima) de 10 a 20%, eliminando também os diversos riscos de desabastecimentos. Dey (2002 p. 19.2.) constatou na pesquisa dele que:

...uma redução de custo de 15 a 30% em compras é viável usando conceitos de sourcing estratégico e que através de mudanças de relacionamento estruturais na relação B2B com fornecedores pode-se obter de 10 a 20% de redução nos custos de compras (DEY, 2002 p. 19.2.).

O poder de relações pessoais – particularmente no nível superior – supera desafios em questões técnicas ou de desalinhamentos comerciais, gerando vantagem competitiva. Os relacionamentos administrados por uma forte gestão de fornecedores oferecem às empresas maior alavancagem no mercado; portanto, a gestão estratégica de fornecedores significa encontrar formas inovadoras de desencadear a criatividade dos fornecedores e tirar proveito dos conhecimentos dos fornecedores. Para o comprador, muitas vezes essa gestão reduz custos de transporte e de inventário, que, por sua vez, cria a oportunidade para os fornecedores melhorarem seus esforços no gerenciamento de seus estoque e aumentar a produtividade na manufatura. Para que um relacionamento estratégico aconteça, o fornecedor e o comprador devem ter: interesses e valores mútuos, compreender plenamente as principais competências de suas empresas e deve estar claro o equilíbrio de poder dentro do relacionamento (TYNDALL ET AL. 1998).

A cooperação só pode ser mantida enquanto houver vantagem competitiva mútua, portanto, a chave é classificar alguns pontos fundamentais para determinar quais fornecedores contribuirão para o sucesso da empresa e da cadeia de suprimentos, os quais devem ser gerenciados com atenção, dado que não são em todos os tipos de mercados, organizações ou clientes que os relacionamentos trarão vantagem estratégica e competitiva (DAY, 2000; HEALY et. al., 2001). Ademais, deve-se investir em recursos gerenciais internos que irão auxiliar na geração de comprometimento do fornecedor para se alcançar o desempenho superior. Os desafios envolvidos na definição da escolha de governança eficiente consistem em diversos fatores, até mesmo na forma de realizar uma boa integração de tecnologia sistêmica interna e entre as empresas (PETERS, 1997; MOODLEY, 2002) a fim de capturar as sinergias de ambas, ou seja, deve-se obter também uma boa gestão de integração de informações para se obter sinergia (LAMBERT, 2014).

FIGURA 7 - CARACTERÍSTICAS NA TROCA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO B2B



FONTE: MOBERG ET. AL. (2002)

Dyer (1997) teoriza que o objetivo do comprador é fornecer, a custo mínimo, o controle e a confiança que são necessários para que os fornecedores acreditem que o envolvimento na relação lhes trará vantagens. Por isso, a escolha de governança do comprador influencia na iniciativa dos fornecedores para estes se envolverem em ações de criação de valor para questões "não-contratáveis" (CANNON; PERREAULT (1999). Além disso, a escolha de governança influencia os fornecedores para estes trazerem, ou não, novas idéias ou novas tecnologias para o comprador, essa escolha por parte do fornecedor dependerá do quanto ele confia no comprador para não compartilhar informações confidenciais com seus concorrentes e que os ganhos dos resultados das ideias serão compartilhados de forma justa entre ambos. O autor argumenta que as montadoras japonesas têm menos custo com gestão de fornecedores do que americanas devido a diversos métodos ligados à gestão de relacionamentos, que reduzem custos com recursos dedicados à gestão de fornecedores.

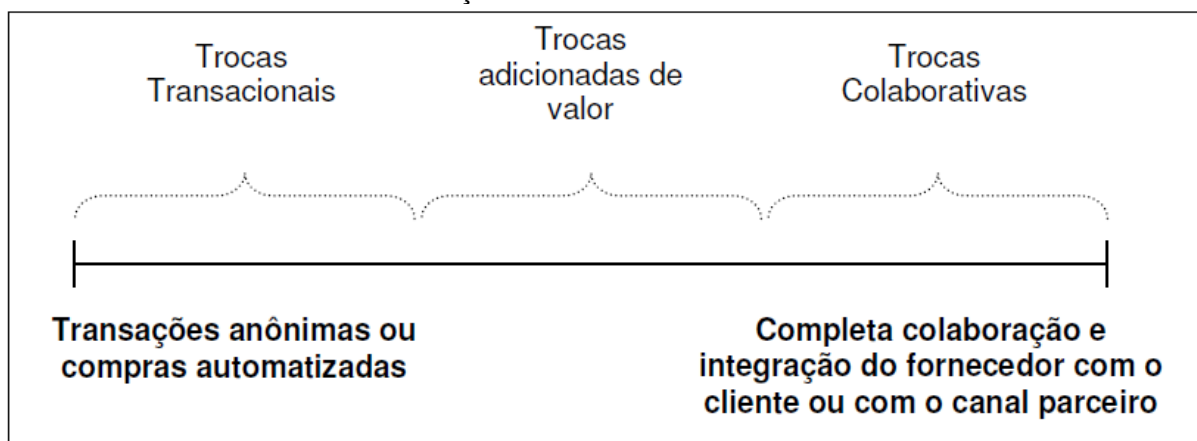
QUADRO 2 - COMPARAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS ERT E ERP

ERT (Estratégia de Relacionamento Transacional)	ERP (Estratégia de Relacionamento Parceria)
Definição clara de requerimentos e especificações	Desenvolver um entendimento profundo dos requerimentos - dar valor a engenharia para identificar oportunidades de otimização de valor no produto.
Abrir processo de cotação com pouca/sem oportunidades dos fornecedores oferecerem <i>design</i> / soluções técnicas alternativas – compras com foco em preço	Desenvolver um entendimento profundo do produto da indústria fornecedora, quais são os fornecedores-chave e seus <i>drivers</i> de desempenho
Elaborar controles internos e processos robustos para evitar mudanças nas especificações dadas.	Desenvolver um robusto modelo de TCO (<i>total cost of ownership</i>), basear as decisões de compras no preço total levando em consideração um determinado horizonte de tempo.
Tipicamente contratos de curto prazo que atrai competição frequente - e limita o investimento a longo prazo por parte do fornecedor.	Uma comparação verdadeiramente "banana com banana"

FONTE: A autora (2017)

Cannon, Achrol e Gundlach (2000) descrevem dois métodos de escolha de governança: um regido por contratos e outro por normas relacionais. As duas trazem vantagens complementares em certas circunstâncias e podem ser combinadas para incentivar o desempenho superior. Uma vez que contratos tendem a ser menos flexíveis - menos adaptáveis e mais restritos – eles tendem a ser eficazes por si só - não combinados com fatores relacionais – quando a relação não exige características de adaptação e flexibilidade (GUNDLACH; ACHROL, 1995; STERN; REVE, 1980; WEITZ; JAP, 1995;). Segundo Hutt e Speh (2002), ao pesquisar o histórico de uma decisão de compras em uma organização, pode-se descobrir pontos críticos que levaram a tomada de decisões. Na verdade, as compras na organização envolvem diversos estágios e cada um deles contribui na geração de decisão. Os mesmos autores salientam que “no relacionamento B2B, um único cliente pode ser responsável por um grande número de atividades de compra” (HUTT; SPEH, 2002, p. 34).

FIGURA 8 - NÍVEL DE COLABORAÇÃO BASEADO NA TROCA TRANSACIONAL-RELACIONAL



FONTE: DAY (2000)

Os relacionamentos baseados em normas sociais se fundam em atitudes e comportamentos de ambas as partes, ambos têm expectativas de trabalhar de forma cooperativa a fim de atingir objetivos mútuos, por isso a relação baseada em normas sociais motiva o desempenho através do foco em valores mútuos. A forma de governança conjunta – contratual, social e relacional – são eficazes para se fortalecerem e se complementarem, ou seja, um contrato bem negociado deve ter como objetivo ser uma fundação importante para os outros mecanismos – sociais e relacionais – de governança (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

2.3.2 Capital humano

Alguns estudiosos concordam que o capital humano é muito importante para que a empresa tenha vantagem competitiva. Jap (1999 p.465.) aponta que “quando comprador e fornecedor tomam a decisão de trabalharem em conjunto e há compatibilidade entre as habilidades entre ambos comprador e fornecedor, eles compartilham de um sentimento ‘confortável’, onde há relativamente poucas incertezas no entendimento das limitações das partes”. Mas quando acontece o contrário - havendo capacidades, conhecimentos e habilidades distintos entre as partes - um terá incertezas em relação à eficácia e competência do outro e de sua organização.

Quando os esforços de coordenação, as respectivas competências e os recursos humanos estão disponíveis, ambas as partes reconhecem e entendem que o sucesso de cada empresa depende em parte da outra empresa, o que ajuda a

reduzir incertezas e auxilia na compreensão das limitações de ambas as partes, resultando em economia de esforços valiosos (JAP 1999).

De acordo com Narayanan e Narasimhan (2014), um fornecedor com boas competências profissionais, habilidades e experiência na execução das atividades-chave pode reduzir os custos indiretos e aumentar a produtividade para o comprador. O capital humano é um aspecto importante da gestão de relacionamento, pois o conhecimento em conjunto – entre comprador e fornecedor - tende a aumentar o desempenho e a agilidade, porque o conhecimento humano é extra-contratual.

O capital humano provavelmente terá maior valor se a escolha de governança for de parceria (método relacional) no lugar da escolha de governança contratual (distante ou transacional), pois tanto o comprador como o fornecedor, neste caso, fariam mais esforços para investirem em recursos significativos para atingir objetivos, o que se mostra consistente com os princípios da governança relacional.

Tyndall et al.(1998) entendem que é essencial a formação de fortes equipes de compradores de *commodities* para apoiar parcerias, alianças e relacionamentos estratégicos com fornecedores, sendo vital a contratação de profissionais com as competências corretas para que se tenha sucesso.

A obtenção e o desenvolvimento de capital humano estão entre os maiores desafios que as empresas enfrentam na gestão de fornecedores. O profissional deve compreender como vários departamentos se inter-relacionam e com suas ações afetam diretamente sua relação com o fornecedor. É importante que o profissional que faz gestão de relacionamentos com fornecedores tenha uma perspectiva global e ampla da organização e sua dinâmica; fortes habilidades inter-pessoais para a construção de relacionamentos inter-departamental e com fornecedores, concorrentes e clientes; e uma boa compreensão do modelo de negócios da empresa (como, precisamente, a empresa ganha dinheiro, onde estão os custos, e quais são os fatores condutores).

Jin, Hopkins e Wittmer (2010) explicam que o capital humano da empresa, sua flexibilidade, a flexibilidade dos fornecedores e as vantagens competitivas da empresa estão todos interligados e que a capacidade do profissional de ser flexível e

adaptável ao trabalho em diversas situações não pode ser subestimada. O capital humano determina o uso efetivo da tecnologia para gerar produtividade, sendo também fundamental para reproduzir as melhores práticas de uma empresa em rentabilidade. As habilidades de resolução de problemas, a habilidade de comunicação, o conhecimento operacional e a criatividade mudam o conceito de um profissional de rotina para que seja um profissional de conhecimento, proporcionando à indústria competências distintas e singulares que as farão superar sua concorrência e ter sucesso no longo prazo.

O treinamento contínuo e a rotação de trabalho são práticas tipicamente utilizadas para desenvolver uma variedade de habilidades nos profissionais, habilidades que provavelmente contribuirão para o desenvolvimento de comportamentos adaptativos e colaborativos, como é o caso de habilidades interpessoais, que buscam apoiar a comunicação aberta e a sinergia, e diminuir a resistência à mudança. É importante garantir também que os profissionais estejam motivados a usar suas habilidades através de práticas de recompensa.

Brown, Lusch e Nicholson (1995) teorizam que, de um ponto de vista estratégico, uma forma de as empresas sinalizarem comprometimento com seus parceiros é através da contratação de profissionais bem treinados e altamente qualificados. Um comprador mais comprometido, com uma visão do relacionamento de longo prazo, comparado a um comprador menos comprometido, é mais motivado a criar métodos eficientes de compras, de entregas e de processamento de serviço, até mesmo ajudando o fornecedor a ser mais eficiente (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2006).

2.3.3 Riscos e investimentos no relacionamento entre comprador e fornecedor

Quando o assunto é relacionamento e parceria, sempre há um certo receio quanto aos riscos e investimento envolvidos. Uma colaboração ou um relacionamento B2B poderiam, segundo essa visão, resultar em riscos significativos, redução no poder de barganha e aumento na exposição ao oportunismo. Porém, quando duas empresas resolvem trabalhar juntas de forma colaborativa, elas não devem focar somente nos pontos negativos, pois essa decisão deve ser baseada no fato de que ambas as empresas se veem como criadoras de resultados positivos

uma para a outra, ou seja, o foco é gerar valor no produto e criar técnicas para gerenciar a dependência e a incerteza no relacionamento (ANDERSON; NARUS 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; JAP,1999).

Tyndall et al. (1998) sustentam que muitos compradores evitam relacionamentos próximos com os fornecedores porque temem tornar-se demasiado dependentes deles e não querem ficar expostos à exploração pelo fato de terem uma relação boa com o fornecedor; tais compradores temem que o fornecedor consiga extrair informações importantes que lhe dê vantagens nas negociações de solicitação de aumento de preços ou tente forçar concessões.

Meios alternativos de relacionamento foram descritos por estudiosos de vários campos de pesquisa. Aqueles são tipicamente referidos como acordos de "auto-execução", "pedido privado" ou "confiança". Portanto os compradores e fornecedores têm várias formas de se proteger contra os riscos do oportunismo. No entanto, diferentes formas de se “proteger” geram custos e investimentos de instalação específicos que por consequência geram custos de transação (DYER, 1997). Assim, como a rotatividade excessiva dos empregados também gera custos, a instabilidade na relação comprador-fornecedor igualmente gera custos (MORGAN; HUNT,1994)

Uma forma de evitar oportunistas e fornecedores fradulentos é basear a relação nos valores compatrilhados, nas compatibilidades sociais e éticas comuns entre as empresas. Dessa forma, cria-se um vínculo “não-contratual”, o que gera confiança e possibilita o comprador de alcançar desempenho superior no relacionamento com o fornecedor (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

Ganhos de produtividade são possíveis quando a organização com a qual pretende-se desenvolver um relacionamento pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Investimentos idiossincráticos – investimentos não tangíveis que apoiam a relação do fornecedor com o comprador – não são facilmente transferidos de um relacionamento para outro, por isso o relacionamento perde seu valor no momento de sua rescisão, pois havia-se criado um comprometimento credível entre ambas as organizações que dificilmente se replicará em um novo relacionamento (JAP,1999).

O investimento é percebido pelo comprador quando o gerente de vendas do fornecedor trabalha constantemente para criar um relacionamento com o comprador, revisar perspectivas de negócios, fazer e compartilhar projeções de tecnologia, gerenciar discussões com seus clientes internos em prol de melhor atender às necessidades do comprador, identificar fatores críticos de sucesso, identificar oportunidades de recompensas para ambos, se adaptar aos processos e procedimentos do comprador e revisar as expectativas das estratégias de longo prazo (TYNDALL, ET AL., 1998). Uma vez que um alto nível de confiança é alcançado e os investimentos iniciais específicos da relação foram feitos, os investimentos subsequentes servem como um sinal de credibilidade, confiança e compromisso do fornecedor em relação ao comprador (DYER, 1997).

2.4 REVISÃO DE FATORES-CHAVE PARA O RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO

2.4.1 Confiança

A relação entre comprador e fornecedor se fortalece quando se desenvolve a confiança, que se traduz na previsibilidade de comportamento do outro em determinadas situações (GRÖNROOS, 2000), tal desenvolvimento é facilitado pela comunicação presencial entre comprador e fornecedor, ou seja, quando negociações são feitas em reuniões presenciais. Outra forma de construir confiança é o comprador tratar os fornecedores de forma justa, transparente e proativa, caso em que o fornecedor automaticamente se sente estimulado a investir nos requisitos e necessidades específicas do comprador. A criação do vínculo de confiança auxilia na melhoria do desempenho do fornecedor e do desempenho organizacional (INAYATULLAH, NARAIN E SINGH, 2012).

Na opinião de Johnston et al. (2004), quando há níveis elevados de comportamentos cooperativos interorganizacionais, como planejamento compartilhado e flexibilidade nas atividades de coordenação, estes estão fortemente vinculados à confiança do fornecedor na empresa compradora. No entanto, nem todos os tipos de comportamentos cooperativos, principalmente no que diz respeito à resolução de problemas em conjunto, têm impactos significativos na percepção do comprador em relação ao desempenho do fornecedor. É importante entender que as

relações de confiança mútua dependem muito da confiança que ambas as partes têm em relação às capacidades e ações do outro.

Podemos considerar três componentes como sendo críticos para gerar confiança na relação: precisão e rapidez nos fluxos de informação, entendimento dos fluxos de produtos e uma boa gestão do relacionamento. Tão críticos quanto os componentes listados são os comportamentos mútuos necessários para gerar confiança: ser consciente da responsabilidade conjunta; criar processos operacionais comuns, realizar atividades de planejamento compartilhado e ser flexível e proativo em relação às mudanças. Não se pode olhar para confiança de forma isolada, pois entre a confiança e os resultados estão os comportamentos - as atividades e os processos internos e externos que acreditamos serem facilitados pela confiança - e esses comportamentos, por sua vez, conduzem a resultados de desempenho.

Jap (1999) teoriza que uma das normas sociais mais reconhecidas para relações interorganizacionais é a confiança. A confiança interpessoal é um aspecto crítico para moldar e mudar as estruturas de relacionamentos cooperativos e é importante que os envolvidos na relação – comprador-fornecedor – acreditem que ela esteja presente, pois essa crença é um facilitador para que haja investimentos e esforços voltados à soluções de problemas.

Tyndall et al. (1998) entendem que ter sistemas de gestão de informações comuns entre departamentos internos e entre comprador e fornecedor ajudam no desenvolvimento de confiança para construção de verdadeiros relacionamentos, pelo menos se for implantado com alguns fornecedores-chave, pois muitas vezes as empresas são pioneiras em tecnologia mas falham em reconhecer que há necessidade de criar uma estratégia de compartilhamento de informações com seus fornecedores – na inovação, trabalhar junto com fornecedores em parceria tende a ser melhor do que trabalhar sozinho.

Comprometimento e confiança são fatores-chave no relacionamento comprador-fornecedor. A confiança é definida como uma vontade de “depende” de uma relação com quem tem alta integridade, é consistente, competente, honesto, justo, responsável e útil; portanto, ter verdadeira confiança em um parceiro

certamente despertará no outro a intenção comportamental de confiar também. Um dos maiores obstáculos para o sucesso de relacionamentos entre comprador e fornecedor é a falta de confiança, mas a confiança é o fator com o efeito mais forte nesse relacionamento, por isso uma das partes assumirá alto risco e terá comportamentos altruístas se houver confiança, pois esta o leva a perceber que futuros conflitos serão suavizados e solucionados (MORGAN; HUNT, 1994).

Doney e Cannon (2014) defendem que a criatividade e flexibilidade, ao enfrentar a concorrência, são resultados de relações colaborativas entre comprador e fornecedor em que existe alto nível de confiança. Vendedores altamente confiáveis aos olhos do comprador podem preservar o compromisso do cliente em tempos difíceis pois ele confia que seu fornecedor tem altos níveis de cooperação. As partes envolvidas no relacionamento devem estar vulneráveis até certo ponto para que a confiança se torne realmente operacional e traga resultados de desempenho superior. Porém, como os custos de troca de relacionamento podem ser relativamente altos, o desenvolvimento da confiança depende da habilidade de uma parte prever o comportamento da outra parte (GRÖNROOS, 2000).

A confiança - ou a falta dela - pode ser transferida baseada em experiências passadas entre comprador e fornecedor, mas em geral o tamanho e fatia de mercado que a empresa possui é um sinal de se pode confiar nela, pois se presume que várias outras empresas confiam o suficiente nesse fornecedor para fazer negócios com ele.

Outra forma de identificar empresas confiáveis é perceber os investimentos idiossincráticos que ela faz em prol do relacionamento: muito provavelmente ela não terá comportamentos ou intenções oportunistas nesse caso pois ameaçaria a continuidade do relacionamento. Outro sinal é a disposição com que o fornecedor se coloca em risco, já que isso demonstra para o comprador o quanto o fornecedor está disposto a cooperar. Devido ao fato de a confiança e credibilidade aumentarem o poder de persuasão, o comprador terá mais sucesso em influenciar as decisões do fornecedor, que é confiável, a seu favor. Portanto, a confiança é essencial e central na construção de relacionamento de longo prazo (WILSON, 1995; ANDERSEN; KUMAR, 2006; DONEY; CANNON, 2014).

2.4.2 Comunicação

Duncan e Moriarty (1998) teorizam que comunicação (no lugar de persuasão) é a fundação pela qual as empresas estão investindo “novos” esforços de *marketing*, focados em adquirir, reter e ampliar relacionamentos com clientes e outros departamentos de interesse. O entendimento sobre persuasão, tradicionalmente utilizada em curto prazo, é manipulador, pois é feito de comunicação unilateral. A literatura sugere que devam existir papéis de comunicação para construção de relacionamentos que vão além da persuasão, como informar, responder e ouvir, donde a persuasão limita o tamanho do impacto e cobertura do escopo se comparada à comunicação.

Na maioria dos modelos de comunicação, a persuasão é um elemento para comunicação e a comunicação é o fator integrativo, e não o contrário, pois ela serve como meio de desenvolver, organizar e disseminar conhecimento. A comunicação é um elemento importante de integração na gestão de relacionamentos, razão por que as empresas que pretendem construir uma imagem/marca e um relacionamento com seus clientes entendem que a comunicação deve ser feita em mão dupla, através dos atos de ouvir e interagir com seus clientes e fornecedores. Elas sabem que a comunicação antes, durante e depois das transações podem construir ou destruir relacionamentos. Hutt e Speh (2002, p. 339) dizem que:

para desenvolver um programa de comunicação eficaz, o gerente de marketing B2B deve juntar todas as ferramentas de comunicação em um programa integrado, usando cada ferramenta onde ela for mais eficaz (HUTT; SPEH 2002, p. 339)

Confiança e comprometimento são alguns elementos produzidos pela comunicação, mas os envolvidos muitas vezes não percebem a importância crítica do papel dela para se adquirirem esses e outros elementos que trazem a percepção de conhecimento compartilhado ou troca de informações que constroem relacionamentos. A informação é algo que torna a tomada de decisões mais fácil, reduzindo incertezas. Daí que nas relações, tanto internas quanto externas deve se desenvolver uma linguagem compartilhada que reflete similaridades na interpretação e entendimento da informação. Outro fator importante de qualquer modelo de comunicação bilateral é o *feedback*, sem o qual não há diálogo (DUNCAN; MORIARTY 1998).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), a boa comunicação é um importante precursor da confiança: a comunicação precisa, confiável e relevante promove a confiança, auxilia na resolução de problemas e alinha as expectativas entre os envolvidos. O acúmulo de confiança leva a uma melhor comunicação que pode ser descrita como a "cola" que mantém uma cadeia de suprimentos em perfeito funcionamento, razão por que utilizá-la de forma clara e precisa é considerado elemento-chave para entender e comunicar as expectativas e limitações das partes (TYNDALL ET AL.,1998).

Os membros do relacionamento, sejam internos ou externos precisam entender claramente quais são os objetivos, problemas e preferências uns dos outros. A longo prazo, a comunicação é necessária para: desenvolver valores compartilhados, desenvolver compreensão compartilhada e incentivar atividades coordenadas. A comunicação de qualidade com troca de informações e conhecimento geram melhores resultados e maior satisfação entre as partes (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2006).

Hipótese: A comunicação e troca de informações precisa, relevante e confiável aumenta a confiança e comprometimento, os quais são fatores-chave no relacionamento B2B.

2.4.3 Comprometimento

De acordo com Narayanan and Narasimhan (2014), a prática de controle baseado em uma relação distante com fornecedores tem reduzido o comprometimento em face da falta de expectativas no compartilhamento das recompensas, além de que o aumento no monitoramento e acompanhamento, por parte do comprador, que envolvem sanções com o objetivo de garantir que os fornecedores obedeçam controles, aumentam custos devido à necessidade de prever futuros problemas em requerimentos e requerem planejamento de contingências dentro do escopo do contrato. Se houver investimentos mútuos na relação comprador-fornecedor, ambos tendem a ter uma visão de longo prazo do relacionamento e são mais suscetíveis a demonstrar maior comprometimento. Portanto, a expectativa é de que quanto maior for a dependência no relacionamento, maior impacto terá no desempenho e comprometimento.

O comprometimento existe somente quando o relacionamento é considerado importante ou visto como crítico para o fornecedor e o comprador (GUNDLACH; ET. AL., 1995). Um dos motivos é que os custos de terminação do relacionamento influencia diretamente no comprometimento (MORGAN; HUNT,1994). Compartilhar riscos e recompensas afeta o comprometimento dos membros no longo prazo; ora, se as expectativas gerenciais e comportamentais não estiverem alinhadas para direcionar e reforçar um comportamento organizacional, que dê suporte aos objetivos e operações da cadeia de suprimentos, a cadeia de suprimentos certamente se tornará menos competitiva e lucrativa (LAMBERT, 2014).

Stanko, Bonner and Calantone (2006) teorizam que o comportamento favorável do comprador influencia em maior comprometimento por parte do fornecedor: comportamentos positivos são vistos na forma de serviços recíprocos e confiança mútua, as relações mais fortes entre comprador e fornecedor foram encontradas onde há comprometimento. Comprometimento entre comprador e fornecedor podem ser atribuídos à facilidade de transferência de conhecimentos que aumentam a criatividade, o acesso a novas oportunidades e a redução na incerteza do mercado – habilidade de cooperar na incerteza em tempos de grandes mudanças. O comprometimento é desenvolvido de diversas formas, algumas delas sendo: o desejo de continuar o relacionamento; a vontade de fazer sacrifícios a curto prazo; a confiança na estabilidade do relacionamento; e os investimentos feitos no relacionamento.

Brown, Lusch e Nicholson (1995) são da opinião de que o canal de comprometimento no dia-a-dia é construída (ou destruída) através de meios pelos quais a empresa compradora tenta influenciar seus fornecedores a adotarem novos programas ou processos. Comprometimento baseado em recompensas econômicas ou evasão de punições econômicas é bastante superficial e de curta prazo; por outro lado (não econômico), a internalização de valores semelhantes traz identificação para um comprometimento duradouro, aumentando a previsibilidade e flexibilidade e assegurando o uso construtivo do poder e da influência dentro do relacionamento. Sendo assim, o compromisso normativo garante desempenho superior, sem o qual será necessário fazer maiores investimentos para garantir o desempenho desejado, aumentando custos. Ambos os membros do relacionamento

comprador-fornecedor dependem um do outro para alcançar níveis superiores de desempenho (O'NEAL, 1989; TURNBULL, 1989; SANZO et al., 2003).

2.4.4 Cooperação e objetivos mútuos

Segundo Morgan e Hunt (1994), o comportamento econômico cooperativo tem sido relativamente negligenciado, a competição global ocorre de forma intensa na rede de relacionamento das empresas, porém para ser um competidor de grande efeito, a empresa deve ser um cooperador confiável.

Para a maioria das empresas, os dias de competição “predatória” acabaram elas devem cooperar para competir. Somente havendo preocupações e objetivos mútuos entre os limites de negócios é que a verdadeira competição é possível, o que seria o contrário do pensamento de “cada um por si” (MORGAN; HUNT, 1994 pag.20).

Portanto, o comprador e fornecedor precisam trabalhar juntos para atingir objetivos em comum, pois a cooperação não é somente a ausência de conflito (os membros da relação podem ter disputas em andamento sobre diversos assuntos, mas continuam a cooperar porque ambas as partes investiram no relacionamento).

Um membro comprometido com o relacionamento cooperará com outro membro devido ao desejo de fazer o relacionamento funcionar, mas uma importante parte da cooperação se cria quando há crenças em comum sobre quais comportamentos, metas e políticas são importantes para o desenvolvimento do comprometimento e confiança. A conformidade e lealdade vêm da identificação: quando os membros da relação têm valores éticos e sociais compartilhados, eles estarão mais comprometidos com seu relacionamento. Isso se deve ao fato de que alguns objetivos não podem ser alcançados pelas organizações de forma independente, portanto, elas precisam desenvolver relacionamentos de compromisso e confiança com seus fornecedores. Laços sociais são, em parte, o que mantém comprador e vendedor juntos em um sentido mais pessoal (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2006). A confiança cresce quando os membros da relação compartilham de uma variedade de experiências em comum, pois quando os membros desenvolvem valores ou normas sociais compartilhados, tendem a entender melhor os objetivos e metas um do outro (DONEY E CANNON, 1997).

Os esforços mútuos de coordenação e investimentos específicos nas organizações geram benefícios mútuos que não poderiam ser gerados sozinhos, permitindo que os membros da relação tenham uma estratégia de longo prazo. Afinal, o relacionamento colaborativo e cooperativo cria flexibilidade e possibilita uma resposta rápida às mudanças e aos desafios do mercado (JAP, 1999).

Gordon (1998) salienta que para o sucesso na construção de um relacionamento B2B, faz-se necessário um planejamento e alinhamento de todos os processos de negócio, comunicação, tecnologia e pessoal, além da construção de uma cadeia de relacionamentos.

...relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1998, p.31) .

Jin, Hopkins and Wittmer (2010) descrevem a flexibilidade na indústria como uma escolha estratégica: as organizações estão, cada vez mais, estruturando sua estratégia de negócios para serem mais flexíveis, porém, para um indústria desempenhar a flexibilidade, ela precisa da cooperação e flexibilidade de seus fornecedores, pois com a melhoria na flexibilidade de seus fornecedores a indústria compradora melhora sua própria flexibilidade e fortalece suas vantagens competitivas. A flexibilidade e a cooperação dos fornecedores se referem à sua habilidade de se adaptar de forma eficaz às necessidades de mudanças da indústria compradora. Adaptar-se às mudanças e requisitos do comprador envolve a cooperação do fornecedor, pois um fornecedor flexível, cooperativo e adaptável permite que o comprador use seus recursos de forma mais eficiente para atingir resultados superiores, redução de custo e maior agilidade (NARAYANAN; NARASIMHAN, 2014). Os economistas há muito reconhecem que as indústrias aumentam a produtividade através da relação e da especialização cooperativa (DYER, 1997).

2.4.5 Poder

Brown, Lusch e Nicholson, (1995) dizem que a simetria do poder determina quais medidas de poder são apropriadas, pois tais medidas afetam o impacto que o

uso desse poder causará. O uso bem sucedido do poder garante a capacidade do membro de usar seu poder no futuro, pois se um membro da relação aceita ser influenciado é porque ele espera obter uma reação favorável do outro membro em troca.

Portanto, o poder legítimo é obtido pelo aumento do comprometimento na relação, pois o incentivo para ambas as partes é construir uma relação em que elas tenham ganhos mútuos.

A principal fonte de atração de um membro em relação ao outro é a experiência - quando as competências complementam-se e quando o interesse mútuo e os valores estão alinhados; por isso, o uso do poder deve ser direcionado à construção, no outro membro, do sentimento de pertencimento e identificação com ele. A influência no comportamento do outro deve ser consistente com as normas e valores dele, o que gerará o compromisso normativo, diferente do compromisso instrumental - com base em recompensas e punições (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Alguns estudos comprovam que o uso do poder adequado é extremamente importante para influenciar o fornecedor de forma genuína, ao contrário do exercício contínuo do poder dominatório, com o objetivo de conseguir a concordância do outro de forma forçada, o que destrói a confiança, o compromisso, a previsibilidade e a flexibilidade, diminui a cooperação e inibe o sucesso e desempenho de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994). O uso do poder tem um importante papel (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995), por isso o exercício do poder, ou a falta dele, pode afetar o nível de comprometimento do outro membro (LAMBERT, 2014).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), quando o poder é utilizado para forçar conformidade, o membro que utiliza desse poder poderá ter certa influência sobre o outro, mas nunca terá poder genuíno, o relacionamento não se torna saudável. Poder coercitivo produz conformidade porque as empresas são obrigadas a fazê-lo, ao contrário do que acontece quando as empresas produzem conformidade com base no relacionamento porque "desejam" fazê-lo. Além disso, são comuns desequilíbrios de poder de curto prazo quando uma empresa exerce poder sobre outra prejudicando a confiança e ameaçando a dissolução do relacionamento

construído. Uma grande preocupação que as empresas têm é em relação ao compartilhamento de dados e informações que podem criar desequilíbrios de poder, podendo ser usados contra eles em futuras negociações, preocupações essas que podem ser justificadas se uma empresa não desenvolveu cuidadosamente suas habilidades de comunicação e trocas de informações internas para a criação de relacionamentos B2B sólidos, como descritas anteriormente (CROTTS; BUHALIS; MARCH, 2000).

3 METODOLOGIA

3.1 CONCEITO

Neste terceiro capítulo, são demonstradas as principais opções metodológicas que foram adotadas pela pesquisadora. De acordo com Gil (2002), na metodologia o pesquisador demonstra como será o desenvolvimento do trabalho em inúmeras fases, com o objetivo de responder a uma indagação ou colocar em ordem informações disponíveis para que sejam diretamente reacionadas ao problema em questão e encontrar meios para atingir os objetivos propostos. Deste modo, é necessário organizar as ações e definir quais os melhores métodos e procedimentos a adotar: tipos de pesquisa, abordagem da pesquisa, universo, amostra, período de estudo, técnicas de coletas e análise dos dados (BEUREN, 2003).

O rigor científico da pesquisa e a qualidade dos resultados do estudo dependem da correta definição dos métodos e procedimentos a serem adotados para a observação e coleta dos dados, a mensuração das variáveis e as técnicas de análise dos dados (BEUREN, 2003, p. 54).

Na visão de Fonseca (2002), a metodologia é o estudo da organização do caminho a ser percorrido pelo pesquisador para realizar uma pesquisa de estudo científico. Ou seja, é o estudo dos caminhos e dos instrumentos utilizados para realizar uma pesquisa científica.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), há duas razões pelas quais as pesquisas são realizadas: uma é de ordem intelectual e a outra é de ordem prática. A pesquisa desse artigo tem viés prático, com objetivo de compreender o objeto de estudo para realizar algo de maneira mais eficiente.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso (GIL, 2002 p. 43).

Ainda à luz da explicação de Gil (2002), este artigo tem característica exploratória no desenvolvimento da base teórica e fundamentação empírica que procuram explicar problemas a partir de referências teóricas publicadas em livros, revistas especializadas, jornais, etc., e na forma de pesquisa de campo, com o objetivo de comprovar por meio de entrevistas/questionários, variáveis que influenciam nas características de relacionamento B2B dentro de um grupo com o mesmo perfil. As duas abordagens dão ao pesquisador maior flexibilidade e oportunidade de aprofundamento na pesquisa.

A sequência do trabalho foi realizada na forma de pesquisa qualitativa para a análise de resultados. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de um grupo social, etc. (GOLDENBERG, 1997), trabalhando com uma sequência de atividades, redução e categorização de dados, a interpretação de dados pelo pesquisador e a redação do relatório (GIL, 2002).

...um ponto forte da pesquisa qualitativa é que ela usa dados que ocorrem naturalmente para encontrar as consequências ("como") em que os significados dos participantes ("o quê") são exibidos e, assim, estabelecer o caráter de algum fenômeno (SILVERMAN, 2009, p. 51).

3.3 UNIVERSO / AMOSTRA

Uma pesquisa é uma aquisição de informações sobre características, opiniões ou ações de um grupo (público-alvo), referido este como uma população (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). A população da pesquisa foi pré-definida com base em uma amostra de ambiente restrito, que possui descrições e aspectos específicos.

O universo da amostragem está limitado ao ambiente da Indústria Tier1 estudada. Ele é composto por dezenove compradores de projeto desta indústria que foram convidados a responder à pesquisa em relação à qualidade da comunicação e troca de informações com outros departamentos dentro da organização. Destes,

treze responderam, ou seja, 68%. Foram convidados também dezenove fornecedores da indústria Tier2, que têm um papel importante no relacionamento B2B da organização, para responder à pesquisa em relação ao nível de confiança e comprometimento que eles têm com relação ao comprador ou à Indústria Tier1 de referência. Sete destes fornecedores responderam, ou seja 37%. A pesquisadora solicitou por e-mail⁷ que 8 compradores de *commodity*⁸ fizessem uma pré-selecção dos fornecedores Tier2 que poderiam responder o questionário. Todos esses compradores responderam, ou seja, 100%, resultando nos dezenove fornecedores convidados. Estes compradores não fazem parte da amostragem do primeiro questionário, mas responderam a outro questionário, que trata do nível de confiança e comprometimento que eles têm com relação ao fornecedor da Indústria Tier2. Sete responderam ao questionário, ou seja, 88% (respostas em relação a 11 fornecedores⁹).

3.4 PROCEDIMENTO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Foram elaborados três questionários: um específico para os compradores de projeto, que avaliaram a qualidade da comunicação e troca de informações com outros departamentos de apoio dentro da empresa (APÊNDICE A); outro específico para os fornecedores que mantêm contato regularmente com os compradores em diferentes projetos e com os compradores de *commodity*, os quais avaliaram o grau de confiança e comprometimento que eles têm com os compradores da Indústria Tier1, foco da pesquisa (APÊNDICE B); e outro (uma versão menor do Apêndice B) para os compradores de *commodity*, os quais avaliaram o grau de confiança e comprometimento que eles têm com os vendedores da Indústria Tier2 – fornecedores (APÊNDICE C);.

Em todas as pesquisas, os dados foram coletados pelo uso de um questionário estruturado que foi administrado por múltipla escolha na forma da escala de Likert, em que entrevistados foram instados a indicar suas opiniões em

⁷ O e-mail enviado aos compradores de *commodity* pode ser verificado nos apêndices desse trabalho.

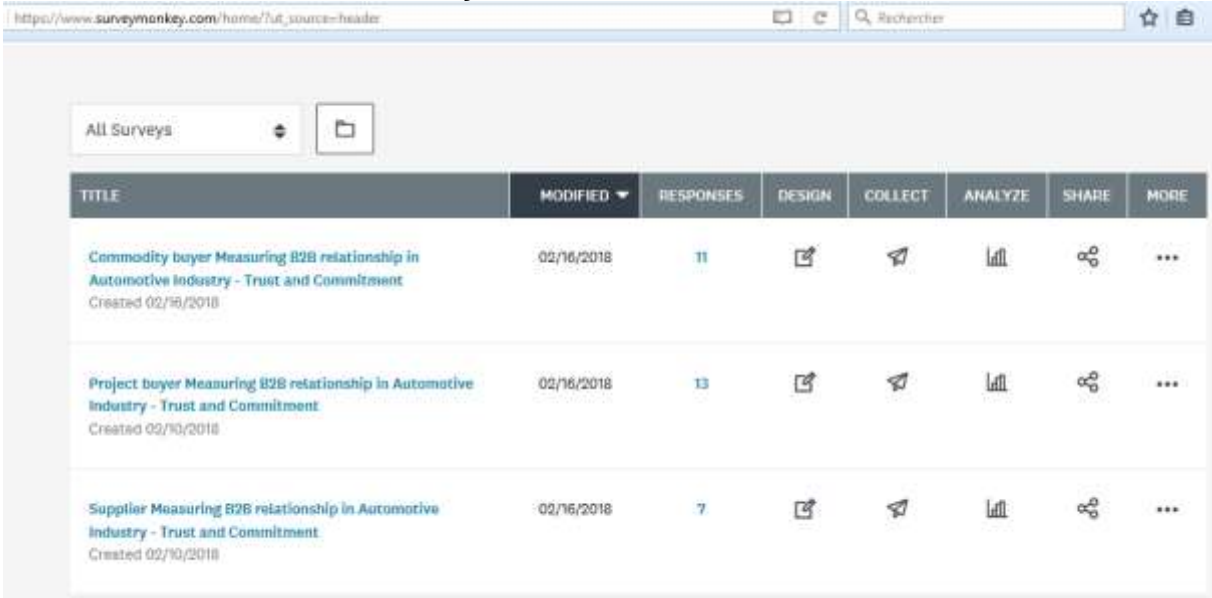
⁸ Compradores de *commodity* não estão restritos a um projeto específico; esses compradores são os que gerenciam o desempenho dos fornecedores e elaboram a estratégia de negócios da empresa Tier1 com os fornecedores. São eles que mantêm uma relação mais próxima com os fornecedores Tier2.

⁹ Um comprador de *commodity* gerencia vários fornecedores; por isso, mesmo obtendo sete respostas de compradores, houve respostas em relação a 11 fornecedores.

uma escala de 1 a 6¹⁰, em que 1 significa “discordo totalmente” e 6, “concordo totalmente”. O questionário se divide em duas seções: a seção 1 contém dados gerais como o perfil da empresa, do entrevistado e da pessoa de referência na qual se basearam as respostas; a seção 2 contém a medição de dados com as avaliações descritas acima. O objetivo foi comprovar a correlação entre a qualidade de comunicação e troca de informações internas do Tier1 e o grau de confiança e comprometimento do Tier2 em relação ao Tier1.

A coleta dos dados ocorreu entre os dias 12/02/18 a 16/02/18, sendo que a aplicação do questionário pela internet aconteceu da seguinte forma: no dia 11 de fevereiro de 2018 foi enviado por e-mail, através da plataforma de pesquisa SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), um link que dava acesso ao questionário da pesquisa, conforme pode ser observado na figura abaixo:

FIGURA 9 - NÍVEL DE COLABORAÇÃO BASEADO NA TROCA TRANSACIONAL-RELACIONAL



TITLE	MODIFIED	RESPONSES	DESIGN	COLLECT	ANALYZE	SHARE	MORE
Commodity buyer Measuring B2B relationship in Automotive Industry - Trust and Commitment Created 02/16/2018	02/16/2018	11					
Project buyer Measuring B2B relationship in Automotive Industry - Trust and Commitment Created 02/16/2018	02/16/2018	13					
Supplier Measuring B2B relationship in Automotive Industry - Trust and Commitment Created 02/16/2018	02/16/2018	7					

FONTE: www.surveymonkey.com em 17/02

Como forma de apresentar a pesquisa e fazer o convite aos convidados, foram enviados, no dia 11/02/2018, e-mails¹¹ para os compradores de projeto e fornecedores, nos quais se apresentou a pesquisa, aos quais se anexaram cartas de informações (APÊNDICE D e E), essas elaboradas para tirar as dúvidas, demonstrar a confiabilidade da pesquisa, sua importância e a necessidade de resposta para a

¹⁰ As notas são medidas da seguinte forma: 1 = discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Discordo parcialmente; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo; 6 = Concordo totalmente

¹¹ O modelo dos e-mails enviados podem ser visualizados nos apêndices do presente trabalho.

conclusão do trabalho científico. No dia 12/02 foi enviado um e-mail separado aos compradores de *commodity* com o convite para participarem da pesquisa juntamente com a carta de informações (APÊNDICE F). Um *follow-up* da solicitação para responderem o questionário foi efetuado (reenvio do e-mail) no dia 15/02/2018 e no dia 16/02/2018 (data limite) a todos os convidados que não haviam respondido ainda a pesquisa, com objetivo de aumentar a base de respondentes.

Com a finalidade de atingir os objetivos específicos do estudo mencionados no capítulo 1 deste trabalho, foram feitos o tratamento e a análise dos dados, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 151), é a “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e os outros fatores” Nesta etapa, procedeu-se à análise das respostas e ao tratamento de dados levantados, visando sistematizar as respostas de forma adequada, tudo a possibilitar o entendimento do seu conteúdo (BEUREN, 2003).

Ainda segundo Beuren (2003), a análise por tema ou grupo de sujeitos é a forma mais comum e prática para este método. Esta técnica busca agrupar os dados conforme o tema, a fim de correlacioná-las.

Para qualificar a análise, os dados foram submetidos a procedimentos de agrupamento conforme os objetivos a que pretendiam atender. As transcrições foram feitas em planilha Excel extraída do sistema utilizado na pesquisa (surveymonkey), na qual as respostas foram agrupadas conforme os constructos e material teórico levantados no estudo. Alguns cálculos também foram feitos com auxílio do site www.calculator.net, para lograr uma precisão maior do resultados. Desta forma, foi possível, no momento da análise, um cruzamento de informações com a teoria e as respostas obtidas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os dados coletados nesta pesquisa não retratam a totalidade dos relacionamento B2B entre as empresas Tier1 e Tier2, pois foram feitos questionários sobre apenas algumas variáveis previamente definidos que fazem parte do universo da empresa Tier1. Desta forma, os resultados obtidos não podem ser vistos de forma generalizada. Outra limitação é a interferência de julgamentos pessoais e de fatores externos na coleta e análise dos dados, que, devido ao fato de a

pesquisadora fazer parte desse universo, estão sujeitos a um alto grau de ponderação e cuidado por parte dos fornecedores. É importante frisar que o objetivo deste estudo não é ser conclusivo em relação ao tema, mas sim gerar uma compreensão mais ampla acerca do fenômeno e ajudar na implantação de melhorias dentro da organização.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados obtidos na análise dos dados coletados na pesquisa. O intuito foi de buscar a resposta do problema de pesquisa e dados que pudessem corroborar, ou não, as premissas teóricas que envolvem os constructos presentes no trabalho e propor ações de melhorias para atingir um nível de satisfação no relacionamento B2B, com o objetivo de alcançar o desempenho superior.

4.1 TAXA DE RESPOSTA

Conforme já foi descrito no capítulo 3, a taxa de retorno dos três questionários foram conforme o quadro a seguir:

QUADRO 3 – TAXA DE RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS

Fornecedores			Compradores de projeto			Compradores de commodity		
convidados	responderam	taxa	convidados	responderam	taxa	convidados	responderam	taxa
19	6	32%	19	13	68%	8	7	88%

FONTE: A autora

NOTA: Dados coletados na pesquisa SurveyMonkey

Esta taxa de resposta é considerada satisfatória para analisar os resultados da indústria Tier1 – foco do estudo. Para um estudo mais amplo, provavelmente seria mais adequado ter uma amostra mais larga, com taxa de retorno maior por parte dos fornecedores.

4.2 INFORMAÇÕES GERAIS

Antes de passar aos resultados sobre os constructos de pesquisa, faz-se necessário mencionar as características da amostra trabalhada. A primeira parte dos três questionário continha informações gerais. Para os compradores de projeto,

solicitaram-se 6 respostas referentes a seu perfil pessoal, informações tais como: seu tempo de empresa; sua idade; seu cargo; seu tempo no cargo. Os mesmos dados gerais foram solicitados em relação à pessoa de referência, além de solicitar também o departamento da pessoa de referência. Nos quadros a seguir, são evidenciados os resultados dessas respostas com o objetivo de determinar o perfil que dominou a pesquisa.

QUADRO 4 – PERFIL DO RESPONDENTE COMPRADOR DE PROJETO E PESSOA DE REFERÊNCIA¹²

PERFIL COMPRADORES DE PROJETO			PERFIL PESSOA DE REFERÊNCIA		
CARGO		RESPOSTAS	CARGO		RESPOSTAS
Gerente		2 15,38%	PM		3 25,00%
Comprador		9 69,23%	SQE		2 16,67%
Leader		2 15,38%	PAE		2 16,67%
			CB		3 25,00%
			R&D GL		2 16,67%
TEMPO NO CARGO		RESPOSTAS	TEMPO NO CARGO		RESPOSTAS
Menos de 1 ano		1 8%	Menos de 1 ano		1 7,69%
1 a 2 anos		6 46%	1 a 2 anos		5 38,46%
3 a 5 anos		6 46%	3 a 5 anos		4 30,77%
acima de 5 anos		0	acima de 5 anos		3 23,08%
TEMPO NA EMPRESA		RESPOSTAS	DEPARTAMENTO		RESPOSTAS
Menos de 1 ano		1 7,69%	Vendas		4 33,33%
1 a 2 anos		5 38,46%	Qualidade		2 16,67%
3 a 5 anos		3 23,08%	Engenharia/P&D		3 25,00%
acima de 5 anos		4 30,77%	Compras		3 25,00%
IDADE		RESPOSTAS	IDADE		RESPOSTAS
20 a 30 anos		7 53,85%	20 a 30 anos		7 58,33%
31 a 40 anos		3 23,08%	31 a 40 anos		2 16,67%
41 a 50 anos		3 23,08%	41 a 50 anos		3 25,00%
acima de 51		0	acima de 51		0
SEXO		RESPOSTAS	SEXO		RESPOSTAS
Feminino		5 38,46%	Feminino		3 25,00%
Masculino		8 61,54%	Masculino		9 75,00%

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados na pesquisa SurveyMonkey

¹² Os cargos no quadro estão com as iniciais devido à falta de espaço. A descrição é a seguinte: R&D GL = Leader de grupo de pesquisa e desenvolvimento; PM = Gerente de projeto; SQE = Engenheiro de qualidade de fornecedores; CB = Comprador de *Commodity*; PAE = Engenheiro de aplicação de produto.

Com base nos dados acima, pode-se determinar que o perfil dominante do público respondente é o seguinte: 69,23% com cargos de compradores; 92% estão entre 1 e 5 anos no cargo; 61,54% estão entre 1 e 5 anos na empresa; 53,85% têm entre 20 e 30 anos; e 61,54% são do sexo masculino.

Em seguida, o respondente indicou uma pessoa de referência, em torno da qual aquele deu suas respostas. Foram 8 respostas que determinaram o perfil dessas pessoas, que são demonstrados no mesmo quadro ao lado do perfil do respondente. Com base nos dados coletados, pode-se determinar que o perfil dominante da pessoa selecionada como referência é o seguinte: 50% têm cargos gerenciais ou de gestão; 69,23% estão entre 1 e 5 anos no cargo; 83,33% estão bem divididos entre 3 departamentos – vendas, compras, e engenharia – ; 58,33% têm de 20 a 30 anos; e 75% são do sexo masculino.

Para os fornecedores, as perguntas de informações gerais foram 10; além daquelas mencionadas acima, também se pediam informações tais como: quanto tempo a empresa faz negócios com a indústria Tier1 compradora; faturamento que o fornecedor teve no ano de 2017 com a indústria Tier1 compradora; tamanho da empresa fornecedora, etc. Apesar de a pesquisadora ter solicitado que o fornecedor tomasse como referência um comprador de projeto para responder ao questionário, todos referenciaram somente compradores de *commodity*, o que claramente demonstra que o relacionamento B2B para o fornecedor Tier2 está focado no comprador de *commodity*, e não no comprador de projeto. Possivelmente isso comprova a teoria de que as partes se identificam por semelhanças sociais e de competências, mas esse fator específico não foi suficientemente explorado na pesquisa. O fenômeno pode ter acontecido também porque o fornecedor sabe que quem vai definir a estratégia de crescimento de negócios com ele é o comprador de *commodity*. No quadro a seguir, podemos ver o perfil dominante do respondente, tanto do fornecedor quanto do comprador de *commodity*, que também respondeu a 5 perguntas sobre suas informações gerais.

QUADRO 5 – PERFIL DO FORNECEDOR RESPONDENTE E COMPRADOR DE *COMMODITY*

PERFIL FORNECEDORES			PERFIL COMPRADORES DE COMMODITY		
CARGO		RESPOSTAS			
Gerente de vendas		5 71,43%			
Engenheiro de vendas		1 14,29%			
Leader		1 14,29%			
TEMPO NO CARGO		RESPOSTAS	TEMPO NO CARGO		
1 a 5 anos		3 43%	Menos de 1 ano		0 0%
6 a 10 anos		3 43%	1 a 2 anos		9 82%
11 a 15 anos		1 14%	3 a 5 anos		0 0%
acima de 16 anos			acima de 5 anos		2 18%
TEMPO NA EMPRESA		RESPOSTAS	TEMPO NA EMPRESA		
1 a 5 anos		0 0,00%	Menos de 1 ano		0 0,00%
6 a 10 anos		5 71,43%	1 a 2 anos		0 0,00%
11 a 15 anos		1 14,29%	3 a 5 anos		8 72,73%
acima de 16 anos		1 14,29%	acima de 5 anos		3 27,27%
IDADE		RESPOSTAS	IDADE		
20 a 30 anos		0 0,00%	20 a 30 anos		5 45,45%
31 a 40 anos		4 57,14%	31 a 40 anos		6 54,55%
41 a 50 anos		3 42,86%	41 a 50 anos		0 0,00%
acima de 51		0	acima de 51		0
SEXO		RESPOSTAS	SEXO		
Feminino		0 0,00%	Feminino		5 45,45%
Masculino		7 100,00%	Masculino		6 54,55%

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados na pesquisa SurveyMonkey

Com base nos dados acima, pode-se determinar que o perfil dominante dos respondentes fornecedores e compradores de *commodity* é o seguinte: 71,43% estão em cargos gerenciais e 100% estão em cargos de gestão, respectivamente; 71,43 têm entre 6 a 10 anos de empresa e 72,73% têm entre 3 a 5 anos de empresa, respectivamente; 86% estão no cargo atual de 1 a 10 anos e 82% estão no cargo atual de 3 a 5 anos, respectivamente; 57,14% têm entre 31 e 40 anos e 54,55% estão na mesma faixa etária respectivamente; 100% são do sexo masculino e 54,55% são do sexo masculino, respectivamente.

QUADRO 6 – PERFIL DA EMPRESA FORNECEDORA RESPONDENTE

TAMANHO DA EMPRESA	RESPOSTAS
Grande	1 14,29%
Media	5 71,43%
Pequena	1 14,29%
TEMPO QUE A EMPRESA TEM NEGÓCIOS COM A TIER1	RESPOSTAS
1 a 5 anos	1 14,29%
6 a 10 anos	2 28,57%
11 a 15 anos	2 28,57%
acima de 16 anos	2 28,57%
FATURAMENTO COM A TIER1 EM 2017	RESPOSTAS
500mil a 1milhão euros	1 16,67%
1,5milhão a 5milhões euros	3 50,00%
6milhões a 10milhões euros	0 0,00%
acima de 11milhões	2 33,33%

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados na pesquisa SurveyMonkey

O perfil das empresas dos fornecedores respondentes é o seguinte: 71.43% são de porte médio; 85,71% das empresas respondentes mantêm relacionamentos B2B entre 6 e 20 anos com a indústria Tier1; e 83,33% do faturamento anual deles com o Tier1 estão acima de 1,5 milhões de Euros.

4.3 O RELACIONAMENTO B2B COMPRADOR-FORNECEDOR E OS FATORES-CHAVE

O estudo buscou estabelecer uma conexão entre a qualidade na troca de informações e a comunicação dentro da indústria Tier1 com o nível de confiança e comprometimento existente na relação B2B entre compradores e fornecedores Tier2, e como esses fatores influenciam o desempenho das indústrias.

Esta seção traz as análises realizadas sobre a amostra, com a inspeção das médias ponderadas, desvios-padrão e erro-padrão¹³. O intuito é caracterizar previamente a amostra em função de cada constructo apresentado, a fim de que se possam verificar as análises estatísticas de forma mais detalhada, para posteriormente se chegar à conclusão geral da análise. Na apresentação das

¹³ Foi utilizado o site www.calculator.net para fazer o cálculo de desvio-padrão e do erro-padrão. De acordo com a explicação do site (www.greenbook.org/marketing-research/how-to-interpret-standard-deviation-and-standard-error-in-survey-research-03377), o desvio padrão indica o quão perto os valores das resposta estão da média ponderada e o erro-padrão mostra o quão perto a média ponderada da amostra está da realidade das respostas da população em geral. Quanto menor o número do desvio-padrão e do erro-padrão, mais preciso é o resultado obtido.

tabelas, no intuito de facilitar a interpretação das colunas, foi adotada a cor vermelha para os menores valores, e os números indicados em azul são para os maiores valores encontrados na respectiva coluna.

Os respondentes deram suas respostas em uma escala de 1 a 6, onde 1 representa “discordo totalmente” e 6 representa “concordo totalmente”, conforme explicado no capítulo 3. Os resultados da média ponderada de 4.0 a 6.0 mostram que os fatores-chave estão sendo adotados pelo respondentes e os resultados tendem a ser favoráveis, e os que obtiveram resultados na média ponderada de 1.0 a 3.9 demonstram que os fatores-chave não estão sendo adotados pelos respondentes e apresentam resultados desfavoráveis*¹⁴.

4.3.1 Confiança

O constructo da confiança foi concebido tendo em vista se tratar de um dos principais fatores-chave para a criação e manutenção do relacionamento B2B de longo prazo, apresentado no contexto teórico da presente pesquisa.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados nas tabelas 1.1 e 1.2. A tabela 1.1 trabalha com as variáveis que medem a confiança na relação B2B comprador-fornecedor e a tabela 1.2 trabalha com as variáveis que medem a confiança da relação do comprador de projeto com os departamentos internos. Verifica-se que na tabela 1.1 a média mais alta (5,17) ficou com a variável de que os fornecedores e compradores respeitam a confidencialidade das informações trocadas entre si. Em contrapartida, a variável com a média mais baixa (2,50) refere-se à variável de que os fornecedores sairiam de seus caminhos para prestar “favores” ao comprador sabendo que seriam compensados em um momento posterior.

¹⁴ A presença do asterico(*) logo após da redação dos itens analisados (variáveis) nos constructos indica que esses foram trabalhados no questionário com a escala invertida; porém, essas respostas foram devidamente re-invertidas para não prejudicar a realização e interpretação das análises.

TABELA 1.1 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO CONFIANÇA ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR

VARIÁVEIS: B = P16; P17; P21; P22; P23; P36 - C = P6; P9;	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padrão	Erro-Padrão
Temos contratos formais assinados que detalham as obrigações entre as partes e ambos seguem à risca sem desvios ou flexibilidade	6	3,16	1,83	0,75
Os acordos não-contratuais e informais feitos com o comprador são levados em consideração com o mesmo peso e importância que os contratos formais assinados.	17	4,29	1,53	0,37
O comprador respeita a confidencialidade de informações compartilhadas por mim e nunca as abre para outros.	6	5,17	0,75	0,31
O comprador/fornecedor ganhou minha confiança	17	4,24	1,44	0,35
O comprador passa uma uma imagem verdadeira em relação às suas intenções	6	4,33	1,37	0,51
Eu não me importo de sair do meu caminho para fazer "favores" ao comprador, pois sei que ele me compensará em um momento posterior	6	2,50	1,05	0,43

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Tratamento de dados da pesquisa

Verifica-se que na tabela 1.2 a média mais alta (5,00) ficou com a variável de que a pessoa indicada retém para si informações. Como a escala foi invertida nesse caso, sabemos que o resultado é positivo, ou seja, a pessoa indicada não retém ou omite informações importantes. Em contrapartida, houve duas variáveis com a média mais baixa (3,54), porém, o desempate deu-se no resultado do desvio-padrão (1,45) e erro-padrão (0,40), os quais pertencem à de que a pessoa ou departamento indicado possui um fluxo de informações confiável como sendo a mais negativa.

TABELA 1.2 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO CONFIANÇA ENTRE COMPRADOR DE PROJETO E DEPARTAMENTOS INTERNOS

VARIÁVEIS: A = P20; P23; P28; P31; P33*; P34*	Casos Analisados	Média ponderada	Desvio-Padrão	Erro-Padrão
Eu compartilho informações com a pessoa indicada as quais eu não compartilharia normalmente com outros.	13	3,54	1,66	0,46
A pessoa indicada, tem disponível para compras, um padrão de fluxo de informações no qual eu confio.	13	3,54	1,45	0,40
Não importa de quem é a culpa, quando problemas de projeto surgem, eles são assumidos como responsabilidade mútua e eu posso contar com na pessoa/departamento indicado para auxiliar na resolução dos problemas.	13	4,23	1,54	0,43
há honestidade e transparência nas informações que eu recebo da pessoa indicada.	13	4,92	1,12	0,31
A pessoa indicada Retém para si (omite) informações importantes do projeto*.	13	5,00	0,41	0,11
A pessoa de contato Apresenta fatos de forma a se colocar em uma situação favorável ou posição privilegiada na frente da organização*.	13	3,69	1,32	0,36

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.2 Comprometimento

O constructo do comprometimento foi concebido tendo em vista se tratar um dos principais fatores-chave, junto com a confiança, para a construção e manutenção do relacionamento B2B de longo prazo, apresentado no contexto teórico da presente pesquisa.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados na tabela 2, que lida com as variáveis que medem o comprometimento na relação B2B comprador-fornecedor. Verifica-se que na tabela 2 a média mais alta (5,00) ficou com a variável de que quando há desentendimentos entre ambos, os fornecedores ameaçam romper a relação B2B. Rememore-se que, como a escala foi invertida nesse caso, o resultado é positivo, porém o desvio-padrão (1,32) e erro-padrão (0,32) desta variável indicam que o resultado mais positivo possivelmente está na variável de que o fornecedor frequentemente faz adaptações na suas operações em prol da empresa compradora, ficando com uma média ponderada alta também (4,83), porém com

desvio-padrão (0,75) e erro-padrão (0,31) mais baixos do que a variável anterior. Essa variável mede a flexibilidade do fornecedor e está diretamente relacionada à cooperação e ao comprometimento. Por outro lado, a variável com a média mais baixa (3,47) refere-se àquela que indica que os fornecedores sempre respeitam as datas limites de resposta, o que claramente demonstra falta de comprometimento nesse quesito.

TABELA 2 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR

VARIÁVEIS: B = P30; P33*; P35; P37; P39; P40; P41 - C = P12; P15*; P17; P18; P20	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio- Padrao	Erro- Padrão
O fornecedor oferece ao comprador condições flexíveis fora do padrão normal com o objetivo de ter cooperação e comprometimento com os prazos das etapas do projeto	17	3,82	1,55	0,38
Quando há desendendimentos entre ambos, o fornecedor ameaça parar as entregas e terminar o relacionamento B2B*.	17	5,00	1,32	0,32
Existe comprometimento com os requerimentos, processos e procedimentos, por parte do fornecedor, com a empresa compradora	17	4,35	1,17	0,28
O fornecedor está comprometido com melhorias contínuas (técnicas e operacionais) que beneficiam o desempenho para ambas as empresas.	17	4,45	1,11	0,27
Em geral o relacionemnto B2B com o comprador ajudou o fonecedor a se convencer em ter comprometimento em relação aos objetivos e demandas relacionados aos projetos da empresa compradora	6	3,67	1,37	0,56
O fornecedor frequentemente faz adaptações nas suas operações para cumprir com necessidades específicas dos projetos da empresa compradora.	6	4,83	0,75	0,31
O fornecedor sempre respeita as datas limites de resposta solicitadas pelo comprador ou prometida por ele.	17	3,47	1,23	0,30

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.3 Cooperação

O constructo da cooperação foi concebido tendo em vista se tratar de um fator-chave, que está correlacionado ao constructo do comprometimento, para a manutenção do relacionamento B2B de longo prazo, também apresentado no contexto teórico da presente pesquisa.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados na tabela 3, que trabalha com as variáveis que medem a cooperação e flexibilidade na relação B2B comprador-fornecedor.

Ja se viu acima, na tabela 2, que a variável mais positiva é relacionada à flexibilidade, a qual, também, de acordo com a literatura, está diretamente relacionado à cooperação, sendo certo que tanto a cooperação quanto a flexibilidade são fatores geradores do comprometimento. Nesse contexto, verifica-se que na tabela 5 a média mais alta (5,00) ficou com a variável de que o fornecedor está disposto a fazer adaptações na suas operações com o intuito de cooperar com as necessidades dos projetos. Por outro lado, a variável com a média mais baixa (3,82) refere-se àquela que indica que os fornecedores oferecem condições flexíveis, fora do seu padrão normal, para atingir os prazos do projeto. O desvio-padrão (1,55) e o erro-padrão (0,38), relativamente altos, provavelmente se devem ao fato de essa variável ter sido respondida pelos compradores e fornecedores, o que pode explicar uma divergência alta na opinião de ambas as partes, diferente da variável mais positiva, que foi respondida somente pelos fornecedores.

TABELA 3 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO COOPERAÇÃO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR

VARIÁVEIS: B = P19; P27; P30; - C = P7; P12	CASOS ANALISADOS	MEDIA PONDERADA	DESVIO-PADRAO	ERRO-PADRÃO
Tanto o comprador quanto o fornecedor são flexíveis quando problemas surgem Há disposição para fazer mudanças	17	4,00	1,32	0,32
operacionais na empresa fornecedora com o intuito de cooperar com as necessidades do projeto da empresa compradora	6	5,00	0,89	0,37
O fornecedor oferece ao comprador condições flexíveis fora do padrão normal com o objetivo de ter cooperação e comprometimento com os prazos das etapas do projeto	17	3,82	1,55	0,38

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.4 Manutenção da relação B2B a longo prazo

Este constructo foi concebido por ser aquele que impulsiona os fatores-chave do relacionamento B2B - confiança e comprometimento - são frutos de uma estratégia ou “desejo” de se construir uma relação de longo prazo entre as empresas, o que também foi apresentado no contexto teórico da presente pesquisa.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados na tabela 4, que lida com as variáveis que medem a disposição das empresas em construir e manter um relacionamento de longo prazo.

Verifica-se, portanto, que na tabela 4 a média mais alta (5,17) ficou com a variável de que existe a crença de que o relacionamento é de longo prazo. Por outro lado, a variável com a média mais baixa (4,00) refere-se à variável de que os planos para melhorar o relacionamento B2B são evidentes em diversas atividades dentro das empresas. O desvio-padrão (1,62) e o erro-padrão (0,39), relativamente altos, possivelmente se devem ao fato de essa variável ter sido respondida por ambas as partes – compradores e fornecedores – que não é caso da variável mais positiva, que foi respondida somente pelos fornecedores. Há que se dar destaque também à variável segundo a qual faz parte da estratégia do fornecedor investir na fortificação

do relacionamento B2B com o comprador, pois, apesar de ter tido a segunda média mais baixa (4,17), o desvio-padrão (1,83) e o erro-padrão (0,75) são extremamente altos se comparados às outras variáveis, o que indica muita divergência de opinião entre os fornecedores, dando baixa confiabilidade para essa variável.

TABELA 4 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO A LONGO PRAZO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR

VARIÁVEIS: B = P20; P24; P25; P26; P28; - C = P8; P10	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padrão	Erro-Padrão
Planos para melhorar o relacionamento B2B são evidentes em muitas atividades dentro das empresas	17	4	1,62	0,39
As duas empresas fazem esforços em prol do outro com o objetivo ou estratégia de aumentar negócios entre si	17	4,29	1,4	0,34
Faz parte da estratégia do fornecedor investir na fortificação do relacionamento B2B com o comprador	6	4,17	1,83	0,75
Existe a crença de que o relacionamento é de longo prazo	6	5,17	0,75	0,31
O fornecedor dá valor aos negócios que faz com a empresa compradora	6	5,00	0,63	0,26

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.5 Comportamento Oportunista

Este constructo foi concebido como o objetivo de comprovar a material apresentado no contexto teórico da presente pesquisa, o qual constata que, com o aumento da confiança no relacionamento B2B, o comportamento oportunista tende a diminuir.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados na tabela 5, que lida com as variáveis que medem o risco de haver comportamento oportunista no relacionamento B2B.

A maioria das variáveis trabalharam com tabela invertida, de modo que suas pontuações foram invertidas para manter a lógica das médias positivas e negativas.

Verifica-se portanto que na tabela 5 a média mais alta (4,56) ficou com a variável de que o nível de conflito na relação B2B é alto e afeta a confiança e comprometimento - nesse caso, como os resultados foram invertidos, o valor positivo indica que é mais provável que isso não aconteça. Por outro lado, a variável com a média mais baixa (2,83) indica que uma das partes geralmente tira vantagem em uma negociação por ter uma posição privilegiada (uso do poder). O desvio-padrão (1,47) e o erro-padrão (0,60), não tão altos, porém nem tão baixos, mostram certa divergência nas opiniões, mas ainda comprovam o resultado.

TABELA 5 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO DO COMPORTAMENTO OPORTUNISTA ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR

VARIÁVEIS: B = P18; P31*; P32*; P34*; P42* - C = P13*; P14*; P16*; P21*	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padrão	Erro-Padrão
Em uma negociação uma parte nunca tira vantagem da outra pelo fato de ter uma posição privilegiada.	6	2,83	1,47	0,60
Para atingir seus próprios objetivos a outra parte me promete coisas que nem sempre pode cumprir*.	17	4,53	1,28	0,31
O relacionamento B2B é melhor descrito como tenso*.	17	4,06	1,48	0,36
Temos discussões e desentendimentos constantemente*.	17	4,35	1,54	0,37
O nível de conflito que temos na relação B2B é alto e afeta a confiança e comprometimento que temos um em relação ao outro*.	18	4,56	1,38	0,33

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.6 A troca de informações e comunicação interna

Estes constructos foram evidenciados no material teórico como sendo relevantes para aumentar a confiança e comprometimento do fornecedor.

Os itens trabalhados nos constructos estão plotados na tabela 6.1, 6.2 e 6.3, que lida com as variáveis que medem a qualidade da troca de informações e comunicação interna (entre compras de projeto e outro departamentos de apoio), e a percepção que os envolvidos na relação B2B comprador-fornecedor têm desse constructo.

Verifica-se que na tabela 6.1 a média mais alta (4,85) ficou com a variável de que ambos compartilham informações que ajudam o outro, porém o valor do desvio-padrão (1,52) e o valor do erro-padrão (0,42) confirmam que há muita divergência na resposta. Portanto, de acordo com uma análise mais aprofundada, é mais coerente dizer que a variável mais positiva (média: 4,23) é a que diz que a pessoa de referência compartilha informações estratégicas do projeto com o comprador. Essa conclusão deu-se devido ao valor do desvio-padrão (1,09) e ao valor do erro-padrão (0,30), que são menores do que a variável anterior, dando maior precisão ao resultado. Em contrapartida, a variável com a média mais baixa (3,62) está relacionada à variável que indica que foram adotados sistemas de TI que possibilitam a troca de informações estratégicas entre os departamentos. A segunda média mais baixa na tabela (3,62) está relacionada ao mesmo tema, do que decorre que os esforços são feitos para troca de informações entre departamentos (com média positiva), porém a pesquisa demonstra que há falta de ferramentas e/ou sistemas (TI) apropriados para que a troca de informações seja mais eficiente.

TABELA 6.1 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO TROCA DE INFORMAÇÕES INTERNA

VARIÁVEIS: A = P15; P17; P21; P22; P25	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padrão	Erro-Padrão
Ambos compartilhamos informações que ajudam o outro	13	4,85	1,52	0,42
A pessoa de referência sempre compartilha informações importantes de forma precisa.	13	4,67	1,37	0,40
A pessoa de referência compartilha informações estratégicas do projeto comigo.	13	4,23	1,09	0,30
As atividades do departamento da pessoa de referência tem alto nível de integração sistêmica (TI) para comunicar a trocar informações com o departamento de compras.	13	3,62	1,61	0,45
Adotamos sistemas (TI) que possibilitam a troca de informações estratégicas de forma precisa entre o departamento de compras e o departamento da pessoa de referência.	13	3,46	1,33	0,37

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

Em relação à qualidade da comunicação interna, verifica-se que na tabela 6.2 a média mais alta (4,69) ficou com a variável de que a pessoa de referência sempre

comunica os requisitos de forma clara ao comprador. Porém, o valor do desvio-padrão (1,38) e o valor do erro-padrão (0,38), por serem mais altos do que a variável que indica que o comprador sempre comunica os objetivos específicos de projeto de forma devida à pessoa/departamento de referência (1,05 e 0,20 respectivamente), dão a entender que houve certo viés na resposta do segundo, pois quem respondeu foram os compradores e não se obteve resposta da pessoa de referência. Portanto, a pesquisadora avalia que a resposta mais positiva continua sendo a primeira descrita acima com a melhor média. Por outro lado, a variável com a média mais baixa (3,77) está relacionada àquela que indica que compras recebe a comunicação das necessidades e demandas do projeto dentro de um prazo razoável em que possa fazer uma boa negociação com fornecedores.

TABELA 6.2 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEIS: A = P18; P19; P27; P26; P29	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padiao	Erro-Padrão
A pessoa de referência sempre comunica os requisitos do cliente interno e externo de forma clara	13	4,69	1,38	0,38
A pessoa de referência sempre comunica as necessidades e demandas do projeto dentro de um prazo razoável para que compras possa fazer uma boa negociação com fornecedores	13	3,77	1,24	0,34
A comunicação que tenho com a pessoa/departamento de referência é construtiva e estão voltadas ao atingimento de objetivos mútuos para ambos os departamentos	13	4,46	1,13	0,31
Meus objetivos específicos de projeto são devidamente comunicados à pessoa/departamento de referência	13	4,54	1,05	0,29
A habilidade de comunicação da pessoa de referência é clara e objetiva	13	4,15	1,34	0,37

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

Portanto, após essa análise, pode-se avaliar a tabela 6.3 como sendo um reflexo dos resultados acima, pois tanto os compradores de *commodity* quanto os fornecedores avaliaram em uma média, considerada baixa (3,75), o impacto que a troca de informações e a comunicação interna têm na qualidade da comunicação e informações repassadas aos fornecedores.

TABELA 6.3 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO COMUNICAÇÃO INTERNA E SEU IMPACTO NA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÕES REPASSADAS AOS FORNECEDORES

VARIÁVEIS: B = P38 - C = P19	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio-Padiao	Erro-Padrão
A qualidade de comunicação e troca de informações interna da empresa compradora reflete na qualidade de comunicação e informações que são repassadas ao fornecedor.	16	3,75	1,18	0,30

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

4.3.7 Desempenho

A relevância deste constructo foi baseada no levantamento empírico de que o desenvolvimento dos fatores-chave – como confiança e comprometimento – no relacionamento B2B levam a um desempenho superior.

Os itens trabalhados no constructo estão plotados na tabela 7, que lida com as variáveis que medem o impacto das outras variáveis exploradas no desempenho, tanto interno quanto na relação B2B comprador-fornecedor.

Verifica-se que na tabela 7 a média mais alta (5,00) ficou com a variável de que há comprometimento do fornecedor com melhorias contínuas que beneficiam o desempenho do projeto, da organização Tier1 e de compras. Por outro lado, quando se analisam as variáveis com as médias mais baixas, a primeira (3,77¹⁵) indica (novamente) que o desempenho da organização é afetado pelo tempo em que as informações ou a comunicação de outros departamentos é feita ao departamento de compras, pois os respondentes avaliam que não há tempo suficiente para que se possa fazer uma boa negociação com os fornecedores. Já a segunda média mais negativa (3,76) está relacionada à variável que indica que os resultados que ambas as empresas atingem não afetam os resultados da outra e nem afetam o desempenho de compras. Porém, é importante ressaltar que a opinião dos fornecedores com média positiva (4,33) é bem diferente da opinião dos compradores, que tiveram uma média mais baixa (3,45), porém com alto desvio-

¹⁵ As variáveis marcadas com(A) são de questões respondidas por compradores de projetos em relação à pessoas e departamentos internos.

padrão (1,57) e alto erro-padrão (0,47) o que comprova divergência na opinião dos compradores nesse quesito.

É importante ressaltar mais duas variáveis que obtiveram muita divergência de opinião, como se pode observar pelo desvio-padrão (1,50 e 1,51) e pelo erro-padrão (0,42 e 0,42), que se referem aos departamentos internos estarem preocupados com os objetivos de desempenho de compras e com a margem de lucro dos projetos. Apesar de ambas as variáveis terem tido médias acima de 4,0, que são caracterizadas como sendo relativamente positivas, a distância de opiniões observados nos resultados de desvio-padrão e erro-padrão deixa a interpretação dos resultados nebulosa.

TABELA 7 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DO CONSTRUCTO DESEMPENHO NA RELAÇÃO B2B

VARIÁVEIS: A = P16; P19; P24; P30; P32; - B = P29; P37; - C = P11	Casos Analisados	Media ponderada	Desvio- Padrao	Erro- Padrão
Planos conjuntos para melhorar o desemenho do projeto são/foram feitos regularmente por meio de diversas atividades(A).	13	4,54	0,97	0,27
A comunicação referente às necessidades e demandas do projeto sempre são entregues dentro de um prazo razoável para que compras possa fazer uma boa negociação com fornecedores(A).	13	3,77	1,24	0,34
Alguns objetivos de desempenho de outros departamentos estão bem alinhados com os objetivos de desempenho de compras(A).	13	4,15	1,07	0,30
A pessoa/departamento de referência esta preocupada com os interesses e objetivos de desempenho de compras(A).	13	4,08	1,50	0,42
Ambos compreendem claramente os objetivos e metas do projeto e há mútuo interesse na margem de lucro do projeto(A).	13	4,54	1,51	0,42
Os resultados que antigimos em ambas as empresas afetam os reultados da outra e o desempenho de compras	17	3,76	1,35	0,32
O fornecedor é comprometido com melhorias contínuas que beneficiam o desempenho do projeto, da organização Tier1 e de compras	6	5,00	0,89	0,37

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 ANÁLISE DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este estudo se voltou a analisar a qualidade da troca de informações internas e o impacto que esse fenômeno tem no nível de confiança e comprometimento na relação B2B da indústria Tier1 e seus fornecedores Tier2.

As análises foram feitas por intermédio das respostas obtidas dos questionários aplicados em compradores de projetos, compradores de *commodity* e fornecedores. O departamento de compras foi o foco da pesquisa, pois é o setor que mantém mais contato com os fornecedores e concentra mais informação sobre as atividades relacionadas ao relacionamento B2B, podendo ter grande influência no desempenho da organização se os constructos forem trabalhados corretamente.

O objetivo principal da pesquisa era de determinar a importância da comunicação e troca de informações internas – entre departamentos da indústria – para impulsionar o relacionamento B2B através da confiança e comprometimento, a fim de atingir metas de desempenho da organização. Além disso, o intuito era trabalhar outros constructos também importantes para construção de relacionamento B2B, como o uso do poder, a escolha de governança e o capital humano, os quais não foram explorados na fase de levantamento de dados da pesquisa.

Primeiramente, é necessário que se compreendam as relações analisadas nesse trabalho: uma vez que a população estudada é reduzida ao universo da indústria específica Tier1 – foco do estudo, o tamanho da amostra tomada para a realização da pesquisa, quando comparada à proporção da população existente no setor automotivo, torna difícil o teste de relações muito complexas entre os constructos que, por si só, desequilibra o modelo de análise que é fundamentalmente baseado em relações comuns de fornecimento. Onde a proposta se limita ao teste das diferenças existentes entre as variáveis e grupos. Assim, sem se ter a pretensão de sugerir uma causalidade, o objetivo era analisar um contexto diferente de relacionamentos envolvendo departamentos internos da empresa, fornecedoras e compradores, em que não necessariamente tudo está

correlacionado e nem tudo que foi analisado está tangível como sendo necessários à melhoria dos resultados do relacionamento B2B.

Apesar disso, o trabalho realizado pôde comprovar os diferentes impactos dos fatores-chave identificados no levantamento teórico, na questão dos relacionamentos B2B, como confiança e comprometimento.

Analisando os constructos, foi possível identificar as falhas tanto nos relacionamentos internos - no quesito comunicação e troca de informações – quanto na relação B2B entre compradores e fornecedores. Na primeira análise, é pertinente perceber que a falha no fluxo de informações sistematizadas (TI) atrapalha a comunicação entre os departamentos, apesar de existir a disposição para que essa troca aconteça de forma clara e objetiva. Percebe-se também que há um descontamento em relação ao prazo em que as informações e comunicações são feitas ao departamento de compras, não havendo tempo hábil para realizar uma boa negociação com os fornecedores.

Na segunda análise, torna-se claro que tanto o fornecedor quanto o comprador esperam que a relação seja de longo prazo, porém, também há uma forte tendência a acreditar que a parte privilegiada abusa do uso de poder nas negociações. Foi visto também que os compradores e fornecedores têm opiniões distintas em relação à influência da confiança, o comprometimento e o impacto no desempenho em suas relações B2B. Aparantemente, também não é percebido o impacto da qualidade da comunicação e troca de informações internas no fluxo de informações e comunicação com o fornecedor.

Enfim, conforme a tabela 8, é evidente que todos os constructos estão na faixa da média 4, que equivale à resposta “concordo parcialmente”, do que se conclui que é possível atingir uma melhora em todos os constructos e, possivelmente, a melhora de um constructo leva à melhora dos outros. Acredita-se também que a variável que analisou como o impacto dos resultados das empresas participantes da relação B2B afeta uma à outra, não pôde ser devidamente comprovada, pois houve bastante divergência de opinião nesse quesito.

TABELA 8 – MÉDIA PONDERADA, DESVIO-PADRÃO E ERRO-PADRÃO DOS CONSTRUCTOS INFLUENCIADORES DO RELACIONAMENTO B2B

FATORES INFLUENCIADORES DO RELACIONAMENTO B2B		VARIÁVEIS	CASOS	MÉDIA PONDERADA	DESVIO-PADRÃO	ERRO-PADRÃO
CLUSTERS	Existência de CONFIANÇA na relação B2B	B = P16; P17; P21; P22; P23; P36 - C = P6; P9	17	4,07	1,39	0,42
	Existência de CONFIANÇA (Interna)	A = P20; P23; P28; P31; P33*; P34*	13	4,15	1,25	0,35
	Existência de COMPROMETIMENTO e COOPERAÇÃO na relação B2B	B = P19; P27; P30; P33*; P35; P37; P39; P40; P41 - C = P7; P12; P15; P17; P18; P20	17	4,16	1,36	0,12
	Manutenção da relação a LONGO PRAZO	B = P20; P24; P25; P26; P28; - C = P8; P10	17	4,36	1,36	0,39
	Comportamento OPORTUNISTA	B = P18; P31; P32; P34; P42 - C = P13; P14; P16; P21	17	4,25	1,42	0,36
	Qualidade na TROCA DE INFORMAÇÕES e COMUNICAÇÃO interna	A = P15; P17; P21; P22; P25; P18; P19; P27; P26; P29	13	4,24	1,35	0,12
	Imapcto dos Construtos no DESEMPENHO da organização	A = P16; P19; P24; P30; P32 - B = P29; P37 - C = P11	30	4,18	1,25	0,35

FONTE: A autora (2018)

NOTA: Dados coletados da pesquisa

Verifica-se, com base na tabela 8, que o constructo com menor média (4,07) é o da confiança no relacionamento B2B. O resultado desse constructo está muito próximo da média do construto da confiança interna (4,15), o que possivelmente

comprova que os dois estão relacionados. O constructo de comprometimento e cooperação também tem uma média muito similar (4,16). Por outro lado, como descrito acima, o construto de manutenção da relação B2B a longo prazo tem a média mais positiva (4,36).

Durante a pesquisa foram feitas sugestões, pelos entrevistados, de ações de melhoria na comunicação e troca de informações internas, a seguir listadas:

- Mudança na estrutura do projeto para que o comprador esteja fisicamente na plataforma do projeto. Esse é um requisito importante para se acessarem informações de forma instantânea.
- Haver objetivos de desempenho em comum entre os departamentos.
- Todos os departamentos têm que ser 100% responsável pelos projetos, de modo que o compartilhamento de informações não seja filtrado ou editado em qualquer circunstância.
- Realizar *Workshops* entre departamentos com o intuito de atingir objetivos em comum, baseados nos objetivos de cada departamento.
- Haver um fluxo contínuo e sistemático de revisões de projeto entre os departamentos envolvidos, juntamente com os fornecedores, a fim de antecipar os possíveis problemas de desenvolvimentos dos componentes e evitar tarefas que não agregam valor.
- Implantar uma forma mais organizada e padronizada de *follow up* dos projetos através de sistemas de TI.
- Haver uma base de dados de informação dinâmica e confiável.
- Implantar processos e fluxos de trabalho padrão.
- Criar padrões de modelos de documentos (*templates*) para todas as atividades de projetos dentro da empresa, a fim de manter o fluxo de informação e a comunicação de forma clara e padronizada.
- Adquirir a confiança do time interno, trabalhar em melhoria das qualidades inter-pessoais, nem que seja através de treinamentos.

Após esse levantamento de ações, esta pesquisadora trabalhará na implantação de algumas das melhorias aqui sugeridas com o objetivo de atingir uma média mais positiva nos constructos de relacionamento interno, com o que, acredita-

se, o desempenho da organização e a relação com os fornecedores também melhorará.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As conclusões deste estudo e aplicação dos resultados estão limitadas à Indústria Tier1 e seus fornecedores Tier2 – foco do estudo. Os constructos e resultados podem não ser aplicáveis diretamente a outras organizações operando fora da indústria automotiva. Portanto, é importante notar que o trabalho pode ser usado para fins comparativos, mas pode estar limitado à aplicação direta em outra indústria. A pesquisa apenas se concentrou no universo do Tier1 e seus fornecedores Tier2, não se estendendo a outras indústrias, isso porque o trabalho tem foco na intervenção dessa indústria específica.

A tarefa de levantamento dos dados e respostas às pesquisas foi um tanto quanto difícil, principalmente para se conseguir a participação dos fornecedores, devido ao grau de relacionamento existente entre eles e a pesquisadora.

5.3 FUTURAS PESQUISAS

A pesquisadora recomenda novas pesquisas relacionadas ao mesmo tópico, porém, em outras organizações e indústrias, tanto globais como locais.

Também é recomendado explorar mais a fundo outros constructos que influenciam o relacionamento B2B, os quais não foram possível explorar e comprovar nesse trabalho.

Toda pesquisa nessa área auxiliará na concretização dos fatos aqui levantados, sobre as quais poderão reafirmar os resultados nela obtidos, dando a essa e futuras pesquisas mais confiabilidade.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, P.H.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads, **Industrial Marketing Management**, v. 35, 522-535, 2006

ANDERSON, J. A., NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, 1990, p.52– 58 (January), 1990.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003

BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. Chichester: Summer, v.15, p. 131, 1994.

BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; NICHOLSON, C.Y. Power and relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member performance. **Journal of Retailing**, v. 71 n. 4, p. 363-392, 1995.

CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G.T. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 180-94, 2000.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W.D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, November 1999.

COLLINS, B. Pairing relationship value and marketing. **Australasian Marketing Journal**, v. 7, n.1, p.63– 71, 1999.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. **Journal of Operations Management**, Arizona, v. 25, p. 546-555, Jun. 2006

CROTTS, J. C.; BUHALIS, D.; MARCH, R. Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. **Journal of Hospitality & Tourism Administration, (The Haworth Press, Inc.)** v. 1, n. 1, p. 1-10, 2000.

DAY, G. S. Managing market relationships. **Academy of Marketing Science. Journal**; Winter; v. 28, n.1; p. 24, 2000.

DEY. P. K. Supply Chain Management in Construction through Partnership. **AACE International Transactions**, 2002.

DONEY P. M.; CANNON J.P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, April 1997.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. **Journal of Marketing**, v.62 p. 1-13, April 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H., OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**. Chicago: Apr, v. 51, n. 2, p. 11, 1987.

- DYER, J.H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic management Journal**, v.18 n.7 p. 535-556, 1997.
- DYER, J.H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21 n.3 p.345–367, 2000.
- ELLRAM, L.M. Partnering pitfalls and success factors, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 31 No.2, p.36-44, 1995.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa Científica, **Fortaleza: UEC, 2002**.
- FRAM, E.H. Purchasing partnerships: the buyer's view, **Marketing Management**, v. 4 n.1, p.49-55, 1995.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. **4 ed. São Paulo: Atlas, 2002**.
- GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar**, Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 5, p.407– 419, 1997b.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S.; MENTZER, J.T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.
- HEALY, M. et al The old, the new and the complicated - A trilogy of marketing relationships. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 35, n. 1/2, p. 182, 2001.
- HOFFMAN, N. P. An Examination of the " Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver: v. 2000, p. 1, 2000.
- HOGAN, J. E. Expected Relationship Value - A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique. **Industrial Marketing Management**, v. 30, 339–351, 2001.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais** – 7. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002
- INAYATULLAH, NARAIN R. SINGH A. Role of buyer-supplier relationship and trust in organizational performance. **Delhi Business Review**, v. 13, n. 2, December 2012
- JAP, S. D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, v.36 p.461-475, November 1999.
- JIN, Y.; HOPKINS, M. M.; WITTMER, J. L. S. Linking Human Capital to Competitive advantages: Flexibility in a Manufacturing Firm's supply chain. **Human Resource Management**, v. 49, n. 5, p. 939– 963, September–October 2010.

JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22 p. 23–38, 2004.

KRAUSE D.; ELLRAM L. M. The Effects of the Economic Downturn on Interdependent Buyer–Supplier Relationships. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 3 p.191–212, 2014

LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, **Supply Chain Management Institute**, 4 Ed. n. 1, p. 1-22, 2014.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 732– 748, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**, ed. 7, São Paulo: Atlas, 2010.

MOODLEY, S. Internet-enabled supply chain integration: prospects and challenges for the South African automotive industry. **Development Southern Africa**, v. 19, n. 5, December, 2002.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESPHANDÉ, R. Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research**, n. 29 (August), p.314-29, 1992.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July, 1994.

NARAYANAN, S.; NARASIMHAN, R. Governance Choice, Sourcing Relationship Characteristics, and Relationship Performance. **Decision Sciences Institute**, v. 45, n.4, p.717- 751, August 2014.

NAUDÉ, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p.351–361, 2000.

O'NEAL, C. R. JIT. Procurement and Relationship Marketing. **Ind Mark Manage**, p.; 19, p.55–63, 1989.

PAYNE, A.; HOLT, S. A review of the value literature and implications for relationship marketing. **Australian Marketing Journal**, v.7, n. 1, p. 41– 51, 1999.

PETERS, L. D. **IT enabled marketing: a framework for value creation in customer relationships**. Journal of Marketing Practice. Bradford: v. 3, n. 4, p. 213, 1997.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessement. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n. 2, p. 75-105,1993

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus. 1985.

SANZO, M. J. et al. The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 327– 345, 2003.

SILVERMANN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SMITH, S. H. A.; SPARKS, L.; TZOKAS, N. Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing? **Journal of Marketing Management**, v.15, p.541-562, 1999.

STANKO M. A.; BONNER J. M.; CALANTONE R. J. Building commitment in buyer–seller relationships: A tie strength perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36 p.1094–1103, 2007.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p.21– 38, 1994.

TURNBULL, P. W.; WISON, D. T. Developing and protecting profitable customer relationship. **Ind Mark Manage**, v. 18, p. 233– 238, 1989.

TYNDALL, G.; GOPAL, C.; PARTSCH, W.; KAMAUFF, J. Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence **York, NY: John Wiley & Sons Inc**,1998.

TZOKAS, N.; SAREN, M. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how? **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: v. 19, n. 2; p. 124, 2004.

WEBSTER, JR., F. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, October, p. 1-17, 1992.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, p.335-45. 1995

WILSON, D. T.; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 2, n. 1, p.55– 66, 1994.

Sites visitados:

<http://smallbusiness.chron.com/tier-1-company-21998.html> , acessado 28.01.2018

<https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/catalyst/procurement-catalyst> , acessado em 2017

<https://www.cips.org/en/supply-management/news/2017/november/embrace-entrepreneurial-srm-to-add-value/> , acessado em 05 de novembro de 2017

<https://www.thebalance.com/measuring-purchasing-performance-> , acessado em 05 de novembro de 2017

<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>,
acessado em 05 de novembro 2017

<https://pt.linkedin.com/pulse/transacional-ou-relacional-voc%C3%AA-sabe-diferen%C3%A7as-entre-danilo-mesquita> , acessado em 28 de Janeiro 2018

www.calculator.net, acessado em 18/02/2018

<https://www.greenbook.org/marketing-research/how-to-interpret-standard-deviation-and-standard-error-in-survey-research-03377>, acessado em 20/02/2018

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES DE PROJETO

*Please think about a relationship with your most important main contact (**reference**) in a supporting or technical department inside the company (not from purchasing) with whom you have actively participated in a project in the past year and influenced in your decisions and negotiation outcomes and results with suppliers. Then please state your personal opinion by agreeing or disagreeing with the question below. Don't reflect too long about the questions – the first answer that comes in your mind is usually the best one! Remember all information in this questionnaire is strictly confidential and are for scientific research purposes only.*

Profile of the interviewed (Buyer)

1. Your name (1st name): _____
2. Your time in company: ____ years & ____ months.
3. Your job Title: _____
4. Time you've been in the current position: ____ years & ____ months.
5. Your age:
() 20 to 30 years () from 31 to 40 years () from 41 to 50 years () above 51 years
6. Your Gender: (M) (F)

Profile of the reference contact person

7. Reference contact time in the company: ____ years & ____ months.
8. Reference contact Job Title: _____
9. Reference contact Department: _____
10. Time the Reference contact has been in the current position: ____ years & ____ months
11. Reference contact age:
() 20 to 30 years () from 31 to 40 years () from 41 to 50 years () above 51 years
12. Reference contact Gender: (M) (F)
13. Indicate a project where you both had contact: _____
14. Indicate a Supplier that was heavily involved in the project: _____

The quality of information exchange and communication between purchasing and other departments within the company

The following information will describe the relationship between purchasing and other supporting departments of the same company. In a scale of 1 to 6 where 1 means I TOTALLY DISAGREE and 6 means I TOTALLY AGREE, mark the number that indicates best how much you agree with the description of each statement related to the **reference contact person indicated above**.

15. Both of us share information that help the other. 1 2 3 4 5 6
16. Joint plans to improve the project performance were regularly done in various activities. 1 2 3 4 5 6
17. **The contact person indicated** always shares important information precisely. 1 2 3 4 5 6
18. **The contact person indicated** always communicates the requirements of the internal or external clients in a clear way. 1 2 3 4 5 6

19. **The contact person indicated** always communicates the needs and demands of the project within a reasonable timing so that purchasing can do a good negotiation with suppliers. 1 2 3 4 5 6
20. I share some information with **the contact person indicated** that I would not share normally with others. 1 2 3 4 5 6
21. **The contact person indicated** shares strategic information from the project with me. 1 2 3 4 5 6
22. The activities of **the contact person/department indicated** have a high level of system integration (IT) to communicate and exchange information with purchasing. 1 2 3 4 5 6
23. **The contact person indicated** has available for purchasing a standard information flow in which I trust. 1 2 3 4 5 6
24. Some performance objectives from **the contact person/department indicated** are well aligned with my performance objectives in purchasing. 1 2 3 4 5 6
25. We adopted systems (IT) that enable the strategic information exchange in a precise manner between purchasing and **the contact person/department indicated**. 1 2 3 4 5 6
26. I have detailed specific project objectives and I communicate them to **the contact person/department indicated**. 1 2 3 4 5 6
27. The communications I have with **the contact person/department indicated** are constructive and aim for mutual objectives for both departments. 1 2 3 4 5 6
28. It doesn't matter whose fault it is, the project issues that arise are assumed to be of joint responsibility of both parties and I can count on **the contact person/department indicated** to help in solving them. 1 2 3 4 5 6
29. The communication skills of **the contact person indicated** is clear and objective. 1 2 3 4 5 6
30. **The contact person/department indicated** is concerned about the interests and performance objectives of purchasing. 1 2 3 4 5 6
31. There is honesty and transparency in the information that I receive from **the contact person indicated**. 1 2 3 4 5 6
32. Both understand clearly the objectives and goals of the project and are jointly interested in the profit margin of the project. 1 2 3 4 5 6
33. **The contact person indicated** holds back (omits) important project information. 1 2 3 4 5 6
34. **The contact person indicated** communicates facts on a way to be in a favorable position in front of the rest of the company. 1 2 3 4 5 6
35. Please share suggestions or ideas that you think would improve the quality of internal communication and information sharing.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES

*Please think about a relationship with your most frequent main contact (**referenced Buyer**) in a purchasing department in the company Plastic Omnium Auto Inergy with whom you have actively participated in a project in the past year and that have influenced in your relationship with him or the buying company. Then please state your personal opinion by agreeing or disagreeing with the questions below. Don't reflect too long about the questions – the first answer that comes in your mind is usually the best one!*

Remember all information in this questionnaire is strictly confidential and are for scientific research purposes only.

Profile of the interviewed (Supplier)

1. Name (1st name): _____
2. Company name: _____
3. Job Title: _____
4. Time in company: ____ years
5. Time you've been in the current position: ____ years
6. Age:
() 20 to 30 years () from 31 to 40 years () from 41 to 50 years () above 51 years
7. Gender: (M) (F)
8. Size of the company: () Big () Medium () Small
9. Time the company has business with POAI: ____ years
10. Turnover with POAI in 2017: _____

Profile of the referenced Buyer in Plastic Omnium

11. Job Title: _____
12. Time the buyer been in the current position: ____ years & ____ months
13. Age:
() 20 to 30 years () from 31 to 40 years () from 41 to 50 years () above 51 years
14. Gender: (M) (F)
15. Indicate a project where you both work/ed together: _____

B2B Relationship profile of the Supplier and Buyer

The following statements will describe the relationship between supplier and buyer. In a scale of 1 to 6 where 1 means I TOTALLY DISAGREE and 6 means I TOTALLY AGREE, mark the number that indicates best how much you agree with the description of each statement related to the **referenced buyer indicated above**.

16. We have formal signed contracts that detail all obligations between the parties and we both follow them without deviation or flexibility. 1 2 3 4 5 6
17. The non-contractual informal agreements done with the **referenced buyer** are taken into account by my company with the same importance and weight as the formal signed contracts. 1 2 3 4 5 6
18. In a negotiation, one party never takes advantage due to having a privileged position. 1 2 3 4 5 6

19. Both the **referenced buyer** and my company are flexible when issues arise. 1 2 3 4 5 6
20. Plans to improve the relationship with the **referenced buyer** are evident through many activities inside my company. 1 2 3 4 5 6
21. **The referenced buyer** respects the confidential information shared by me information and never discloses them. 1 2 3 4 5 6
22. **The referenced buyer** has earned my trust. 1 2 3 4 5 6
23. **The referenced buyer** provides a trustworthy image in his/her intentions. 1 2 3 4 5 6
24. I do efforts in behalf of the relationship with the **referenced buyer** under the strategy of increasing business/turnover with POAI. 1 2 3 4 5 6
25. It is part of my company's' strategy to allocate considerable efforts and investments to strengthen the commercial relationship with the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
26. We believe that **this** B2B relationship is oriented to the long term. 1 2 3 4 5 6
27. I am willing to work on operational changes in my company in order to cooperate with the needs of the **referenced buyer** and the project. 1 2 3 4 5 6
28. Our company values the business we make with the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
29. The results we achieve with the **referenced buyer** considerable affect my company's performance results. 1 2 3 4 5 6
30. We offer to the **referenced buyer** flexible conditions out of our normal standards aiming cooperation and commitment with the milestones and deadlines of the projects. 1 2 3 4 5 6
31. To achieve his own objectives, sometimes the **referenced buyer** promises me things he can't really realize later. 1 2 3 4 5 6
32. My relationship with the **referenced buyer** is better described as tense. 1 2 3 4 5 6
33. When I have disagreements with the **referenced buyer**, whatever they are, I often threaten to stop deliveries or end our B2B relationship. 1 2 3 4 5 6
34. I have considerable disagreements or discussions in my relationship with the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
35. I have commitment with the requirements, processes and procedures with the company of the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
36. I don't mind going out of my way to do favors to the **referenced buyer** because I know he will compensate in a later stage. 1 2 3 4 5 6
37. I am committed with continuous improvement (technical and operational) which benefit the performance of the project, the **referenced buyer** and my company. 1 2 3 4 5 6
38. I notice that the quality of communication and information exchange inside the buying company reflects on the quality of communication and information I receive from the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
39. In general my relationship with the **referenced buyer** has helped me to convince my company to have commitment to the objectives and demands related to his projects. 1 2 3 4 5 6
40. My company often does specific adaptations in our operations in order to meet certain needs from the projects of the **referenced buyer**. 1 2 3 4 5 6
41. I always respect the reply deadlines requested by the **referenced buyer** or promised by me. 1 2 3 4 5 6
42. The level of conflict that I have in my relationship with the **referenced buyer** is very high and it affects the trust and commitment I have with him. 1 2 3 4 5 6

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES DE COMMODITY

*Please think about a relationship with your most frequent main contact (**Supplier**) with whom you have actively exchanged in past year and that have influenced in your relationship with him or the buying company. Then please state your personal opinion by agreeing or disagreeing with the questions below. Don't reflect too long about the questions – the first answer that comes in your mind is usually the best one! Remember all information in this questionnaire is strictly confidential and are for scientific research purposes only.*

Profile of the interviewed (CB)

1. Time in company: ____ years
2. Time you've been in the current position: ____ years
3. Age:
() 20 to 30 years () from 31 to 40 years () from 41 to 50 years () above 51 years
4. Gender: (M) (F)
5. Supplier: _____

B2B Relationship profile of the Supplier and Buyer

The following statements will describe the relationship between supplier and Commodity Buyer. In a scale of 1 to 6 where 1 means I TOTALLY DISAGREE and 6 means I TOTALLY AGREE, mark the number that indicates best how much you agree with the description of each statement related to the **Supplier indicated above**. You can also give share personal comments on each question.

6. The non-contractual informal agreements done with the **Supplier** are taken into account by my company with the same importance and weight as the formal signed contracts. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
7. Both the **Supplier** and my company are flexible when issues arise. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
8. Plans to improve the relationship with **you (Buyer)** are evident through many activities inside Supplier's company. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
9. **The Supplier** has earned my trust. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
10. It is part of the commodity strategy to allocate considerable efforts and investments to strengthen the commercial relationship with the **Supplier**. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____

11. The performance results I achieve with the **Supplier** have considerable affect the purchasing overall performance results. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
12. The **Supplier** offers flexible conditions out of their normal standards aiming cooperation and commitment with the milestones and deadlines of the projects. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
13. To achieve his own objectives, sometimes the **Supplier** promises me things he can't really realize later. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
14. My relationship with the **Supplier** is better described as tense. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
15. When I have disagreements with the **Supplier**, whatever they are, they often threaten to stop deliveries or end our B2B relationship. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
16. I have considerable disagreements or discussions in my relationship with the **Supplier**. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
17. The **Supplier** is commitment with the requirements, processes and procedures of our company. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
18. Supplier is committed with continuous improvement (technical and operational) 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
19. I notice that the quality of communication and information exchange inside our company reflects on the quality of communication and information I send to **Supplier**. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
20. The **Supplier** always respects the reply deadlines requested by me or the Project team. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____
21. The level of conflict that I have in my relationship with the **Supplier** is very high and it affects the trust and commitment we have towards each other. 1 2 3 4 5 6
Comments: _____

APÊNDICE D – CARTA DE INFORMAÇÕES DA PESQUISA PARA COMPRADORES

Participant information Sheet

Date: Information Sheet Produced

10/02/2018

Project Title:

“B2B Relationship Management in the Automotive Industry – How to achieve Superior Performance through Trust and Commitment”

An Invitation:

In the context of Business master degree at Federal University in the state of Parana in Brazil, I am conducting a survey with multiple Buyers. Participation is voluntary, however I do not have many buyers participating as the sample selection is limited to our company, so your participation is important to support the survey results. Thus you are invited to participate in this research by completing the attached questionnaire; the investigation is exclusively for scientific research and has no connection with changing anything in your current job.

What is the purpose of the research?

The researcher wants to complete the MBA thesis and gain a business master degree in Strategic Management.

How I was chosen for this invitation?

The research study is specific for Plastic Omnium. Some buyers that the researcher judged would support were selected to answer the survey.

What will happen in this research?

Participants will answer questions about their personal opinion regarding the quality of communication and information sharing between buyer and other departments within the company

What are the benefits?

The survey will lead to a better understanding of value in B2B relationships with suppliers based on trust and commitment and how to create opportunities to improve this through the quality of internal communication and information sharing.

How will my privacy be protected?

The survey is strongly confidential. The researcher is the only one with access to the information. The connections between participants and answers are destroyed after the survey is completed.

What are the costs in participating of the survey?

The participation will take 10 to 15 to complete the questionnaire.

What is my deadline to return the survey?

The survey needs to be returned within 1 week. Please respect this timing it is very important, since the final version of the thesis needs to be sent by beginning of March 2018.

How do I agree to participate of this research?

You agree to participate by sending back the completed questionnaire to the researcher. The completion of the questionnaire will be taken as indicating your consent to participate.

Will I receive feedback of the results of this research?

The participants who wish to will be supplied with a copy of the completed master thesis in a period of no more than 1 year after 7th of March 2018 since the thesis will need to be translated from Portuguese to English after its approval.

What do I do if I have concerns about this research?

Any concerns regarding the nature of this project should be notified to the Coordinator of the MBA from CEPPAD (Federal University) Dr. Baratter Marystela, marystela.baratter@gmail.com. +55 41 3360-4200, skype: marystela.baratter.

Whom do I contact for further information about this research?

Researcher contact details:

Mrs. Hurtado Sulamita, sulamitahurtado@gmail.com, mobile: +33 07 69 02 78 36

Project supervisor contact details:

Prof. Dr. Prado Paulo, phmprado@uol.com.br

Thank you!

APÊNDICE E – CARTA DE INFORMAÇÕES DA PESQUISA PARA FORNECEDORES

Participant information Sheet

Date: Information Sheet Produced

10/02/2018

Project Title:

“B2B Relationship Management in Automotive Industry – How to achieve Superior Performance through Trust and Commitment”

An Invitation:

In the context of business master degree at Federal University in the State of Parana in Brazil, I am conducting a survey with multiple companies. Participation is voluntary, however I do not have many companies participating as the sample selection is limited so your company's participation is very important to support the survey results. Thus you are invited to participate in this research by completing the questionnaire; this investigation is exclusively for scientific research and has no connection to any future plans or strategies with your company.

What is the purpose of the research?

The researcher wants to complete the MBA thesis and gain a business master degree in Strategic Management.

How I was chosen for this invitation?

The research study is specific for a company with whom you have current B2B environment. Some buyers from this company supported the researcher with contact details of suppliers they judged would support and answer quickly.

What will happen in this research?

Participants will answer questions about their personal opinion regarding B2B buyer-seller relationship.

What are the benefits?

The survey will lead to a better understanding of value in B2B relationships based on trust and commitment and how to create opportunities to improve the relationship through the quality of internal communication and information sharing.

How will my privacy be protected?

The survey is strongly confidential. The researcher is the only one with access to the information. The connections between participants and answers will be destroyed after the survey is completed.

What are the costs in participating of the survey?

The participation will take 10 to 15 minutes to complete the questionnaire.

What is my deadline to return the survey?

The survey needs to be returned within 1 week (Feb 16th). Please respect this timing it is very important, since the final version of the thesis needs to be sent by beginning of March 2018.

How do I agree to participate of this research?

You agree to participate by sending back the completed questionnaire to the researcher via the surveymonkey. The completion of the questionnaire will be taken as indicating your consent to participate.

Will I receive feedback of the results of this research?

The participating companies, who wish to, will be supplied with a copy of the completed master thesis in a period of no more than 1 year after 7th of March 2018 since the thesis will need to be translated from Portuguese to English after its approval.

What do I do if I have concerns about this research?

Any concerns regarding the nature of this project should be notified to the Coordinator of the MBA from CEPPAD (Federal University) Dr. Baratter Marystela, marystela.baratter@gmail.com. +55 41 3360-4200, skype: marystela.baratter.

Whom do I contact for further information about this research?

Researcher contact details:

Mrs. Hurtado Sulamita, sulamitahurtado@gmail.com, mobile: +33 07 69 02 78 36

Project supervisor contact details:

Prof. Dr. Prado Paulo, phmprado@uol.com.br

Thank you!

APÊNDICE F – E-MAIL PARA COMPRADORES DE *COMMODITY* PEDINDO REFERÊNCIA DE FORNECEDORES PARA RESPONDER QUESTIONÁRIO

HURTADO, Sulamita

From: HURTADO, Sulamita
Sent: vendredi 9 février 2018 10:23
To:

Subject:

Importance: High

Dear CB's,

I need your help for my MBA survey. Can you please indicate until the end of the afternoon 2 or 3 suppliers that can answer my questionnaire. I intend to send it out this weekend and I'm really sorry for the short notice but I'm running out of time this is why I need it today.

The survey will measure the level of trust and commitment that suppliers have with us. So you don't have to indicate the best suppliers but please indicate the ones that answer quickly ☺

If possible, can you please also inform them that I will send them this survey and together with it I will send a NDA commitment.

The e-mail that they will receive is from: sulamitahurtado@gmail.com

Thanks

Regards



Sulamita HURTADO
 Commodity buyer
 Plastic Omnium Auto Inergy Services α-Alphatech
 Direct: +33 3 44 75 11 57- Mobile: +33 6 77 02 77 19
sulamita.hurtado@plasticomnium.com

APÊNDICE G – E-MAIL PARA FORNECEDORES PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO

MBA survey - Thesis for business master degree

12 mensagens

Sulamita Hurtado <sulamitahurtado@gmail.com>

11 de fevereiro de 2018 11:13

Dears,

I sent out today a survey through the "surveymonkey" platform website. I hope you all recieved it, if not please check your spam inbox and if you still don't find it please let me know and I will send it again.

I really hope you can all participate, this is very important for my research and I am sorry for the short notice, deadline to answer is next friday - Feb 16th or maximum Saturday (when the survey will be closed). The reason for this deadline is, I have to finish the final version of the thesis by end of Feb.

When you answer the survey, please think about a buyer that is deeply involved in project level, not commodity.

Attached is an information sheet which you will also see in the first page of the survey once you open it, before you start answering.

Let me know if you have doubts or further questions.

Thanks a lot for your support!

Best regards,

Sulamita Hurtado



Participant information Sheet_Suppliers.pdf
74K

APÊNDICE H – E-MAIL PARA COMPRADORES DE PROJETO PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO

HURTADO, Sulamita

From: HURTADO, Sulamita
Sent: samedi 10 février 2018 18:38
Subject: MBA Survey - need your help!
Attachments: Participant information Sheet_Buyer.pdf

Importance: High

Dears,

I need your help to answer the survey for my MBA thesis, I sent it through a program called SurveyMonkey. You probably received an e-mail, if you didn't please check your spam box and if you still don't find it let me know please.

Attached is an information sheet which you will also see in the first page of the survey once you open it, before you start answering.

I have a very short deadline to finish my thesis so I appreciate it if you can answer until Friday (this is the limit date the program will let you answer).

Let me know if you have doubts or further questions.

Thanks a lot for your support!

Regards



Sulamita HURTADO
Commodity buyer
Plastic Omnium Auto Inergy Services α-Alphatech
Direct: +33 3 44 75 11 57- Mobile: +33 6 77 02 77 19
sulamita.hurtado@plasticomnium.com

APÊNDICE I – E-MAIL PARA COMPRADORES DE *COMMODITY* PEDINDO PARA RESPONDEREM O QUESTIONÁRIO

HURTADO, Sulamita

From: HURTADO, Sulamita
Sent: lundi 12 février 2018 14:28
To: [XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX@XXXXXXXXXXXXXXX](#)
Subject: PRIVATE - MBA survey - supplier evaluation (CB questionnaire)
Attachments: CB Questionnaire_EN.docx; Participant information Sheet_Buyer.pdf
Importance: High

Dear CB's,

Thank you so much for the support with the supplier contacts, I already sent them the questionnaire this weekend and some have already replied 😊

I have only one additional request to all of you, please answer the questionnaire attached related to the suppliers you have indicated (1 for each supplier). It is a short version of the questionnaire I sent them, the purpose is to understand if you and the suppliers have the same opinion regarding the relationship both companies have with each other.

Attached you will also find an information sheet where you can find answers to some com questions you might have regarding the survey.

I have a very short deadline to finish my thesis so I appreciate it if you can answer until Friday afternoon 16th , I am really sorry for such a short notice, but I need to deliver final version of the thesis by end of this month

The survey sent to the suppliers was sent through a website called Surveymonkey, but since CB's are much less and I would also like to have your comments, I decided to send your version by e-mail.

Let me know if you have doubts or further questions.

Thanks a lot for your support!